

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

RELANCE DURABLE DU SECTEUR INDUSTRIEL DE L'EST DE L'ÎLE DE  
MONTRÉAL : ACTEURS ET INNOVATIONS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GÉOGRAPHIE

PAR

ALEXANDRE MONTPETIT

AVRIL 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier les nombreuses personnes qui ont rendu cette recherche possible. Premièrement, merci à mon directeur de recherche M. Juan Luis Klein et ma co-directrice Mme Catherine Trudelle pour leur support et encadrement tout au long de ce projet d'étude. Je tiens également à remercier le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal pour leur participation financière à travers une recherche partenariale avec la Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ).

J'aimerais aussi remercier ma conjointe pour son support et sa patience à travers les aléas de cette aventure. Finalement, j'aimerais remercier ma mère qui tout au long de mon cheminement académique m'a poussé vers la réussite.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	i
TABLE DES MATIÈRES .....	ii
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I.....	4
LA TRANSITION ÉCONOMIQUE À MONTRÉAL : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE....	4
1.1 Les quartiers industriels et la rupture post-fordiste.....	5
1.2 Reconversion des économies de secteurs désindustrialisés .....	7
1.3 La gouvernance et son articulation dans un contexte québécois.....	8
1.3.1 Aux origines de la gouvernance .....	8
1.3.2 Le post-fordisme et l'action locale.....	10
1.3.3 La gouvernance au Québec, un modèle en constante évolution.....	11
1.3.4 Le cas montréalais, une gouvernance complexe .....	14
1.4 Le problème spécifique du secteur du raffinage du pétrole .....	16
1.4.1 Questions et hypothèses principales.....	17
CHAPITRE II .....	19
CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE .....	19
2.1 L'objet de notre étude .....	19
2.1.1 Questions et hypothèses principales.....	19
2.1.2 Questions et hypothèses secondaires.....	20
2.2 Cadre théorique.....	20

2.3.2 Le développement local, empowerment d'une localité par la coordination socio-territoriale .....	26
2.3.3 Le leadership, un vecteur pour une mobilisation des ressources locales .....	28
2.4 Démarche méthodologique .....	29
2.4.1 Recension des écrits .....	29
2.4.2 Terrain d'étude : une zone en revitalisation .....	30
2.4.3 Type de recherche et type d'approche.....	32
2.4.4 Échantillonnage et analyse des entretiens .....	32
CHAPITRE III .....	35
FACE À LA CRISE DE LA PÉTROCHIMIE : .....	35
LA MOBILISATION DES ACTEURS .....	35
3.1 La pétrochimie à Montréal : essor et déclin d'un secteur industriel .....	35
3.1.1 Genèse de l'industrie pétrochimique à Montréal .....	36
3.1.2 Début de la crise de l'industrie pétrochimique montréalaise .....	38
3.1.3 Le raffinage, un contexte international en plein bouleversement.....	41
3.1.4 Les petites et moyennes entreprises .....	43
3.2 Présentation du territoire.....	44
3.2.1 La démographie : une population vieillissante et enclavée .....	45
3.2.3 Un territoire structuré en fonction de l'industrie et non pas des résidents .....	47
3.2.4 Une main-d'œuvre mal préparée pour un effort de reconversion .....	49
3.4 La création du CDEM : vers une gouvernance inclusive? .....	52
3.5 Les enjeux de la reconversion du territoire .....	55
3.5.1 Enjeu 1 : Transport des personnes et des marchandises.....	55
3.5.2 Enjeu 2 : Parcs industriels et zones d'emplois .....	56
3.5.3 Enjeu 3 : Attractivité du territoire et qualité de vie .....	59
3.5.4 Enjeu 4 : l'emploi.....	60
3.5.5 Enjeu 5 : Décontamination et viabilisation des terrains disponibles .....	60
3.6 Perspective de reconversion : la chimie verte? .....	61
CHAPITRE IV .....	63
LA GOUVERNANCE DES EFFORTS DE RELANCE : .....	63

UN LEADERSHIP DILUÉ CAUSÉ PAR UNE POLÉMIQUE .....	63
AUTOUR DE LA DÉLIMITATION DU TERRITOIRE .....	63
4.1 Les identités et l'enjeu de la délimitation territoriale.....	63
4.2 L'évolution du leadership et la gouvernance du mouvement .....	65
4.2.1 Le leadership politique .....	65
4.2.2 Les acteurs locaux .....	66
4.2.3 Acteurs régionaux à l'échelle du grand Montréal .....	69
4.2.4 Acteurs provinciaux et fédéraux .....	70
4.2.5 Le leadership économique.....	71
4.2.6 La position des acteurs face à la revitalisation de l'Est de Montréal .....	72
4.2.7 Les principaux points de ralliement des acteurs face à la revitalisation de l'Est de Montréal .....	74
4.2.8 Principales divergences dans la position des acteurs face à la relance économique du territoire.....	76
4.3 L'enjeu de la gouvernance et la coordination des acteurs.....	82
4.4 Ressources mobilisées .....	83
4.5 Synthèse des besoins et ressources disponibles .....	85
CHAPITRE V .....	88
LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LA GOUVERNANCE ENTOURANT LA RELANCE DU SECTEUR INDUSTRIEL DE LA POINTE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL : ESSAI DE SYNTHÈSE.....	88
5.1. Objectifs de recherche : identifier les mécanismes de gouvernance.....	88
5.2 Forces et obstacles en présence sur la zone de la Pointe de l'Île de Montréal en regard d'un projet de relance.....	90
5.2.1 La gouvernance .....	90
5.2.2 L'aménagement du territoire.....	92
5.2.3 Volet social.....	93
5.2.4 La démographie.....	94
5.2.5 Les ressources .....	95
5.2.6 Expertise en présence .....	96
5.3 Les grandes constatations sur les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans le cadre des travaux de relance sur la Pointe de l'Île de Montréal.....	99

5.3.1 Diverses sources de motivation et d'intensité de l'implication des acteurs au sein de la relance.....	100
5.3.2 Acteurs communautaires .....	100
5.3.3 Acteurs politiques locaux et régionaux .....	101
5.3.4 Acteurs politiques provinciaux et fédéraux.....	103
5.3.5 Acteurs économiques .....	104
5.3.6 La délimitation territoriale et ses impacts sur les enjeux de la revitalisation.....	106
5.3.7 Le leadership, l'assurance d'une participation durable des acteurs mobilisés .....	108
CONCLUSION.....	110
ANNEXES.....	114
ANNEXE A .....	115
LISTE DES ACTEURS AYANT PARTICIPÉ AUX ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....	115
ANNEXE B .....	116
GRILLE DE QUESTIONS POUR LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....	116
ANNEXE C .....	118
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT .....	118
BIBLIOGRAPHIE.....	122

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1: L'effet structurant de l'initiative locale .....	22
Figure 2.2 : Zone où se concentrent les effets de la fermeture de Shell.....	32
Figure 3.1 : Zone concernée par les raffineries de pétrole à Montréal.....	40
Figure 3.2: Secteurs d'activités industrielles dans l'Est de Montréal selon le nombre d'emplois en 2008-2009.....	43
Figure 3.3: Densité de population dans l'Est de Montréal.....	46
Figure 3.4: Répartition de la population par tranche d'âge dans l'Est de Montréal .....	46
Figure 3.5: Concentration des immigrants dans la zone de l'Est de Montréal.....	47
Figure 3.6 : Zones industrielles et les terrains disponibles .....	48
Figure 3.7 : Taux de chômage dans l'Est de Montréal.....	50
Figure 3.8 : Distribution des résidents avec une faible scolarité dans l'Est de Montréal .	50
Figure 3.9 : Zone délimitée d'après la perception des acteurs .....	53
Figure 3.10 : Zone déterminée par la Ville de Montréal pour bénéficier des efforts de relance .....	54
Figure 5.1 : Le développement par l'initiative locale sous l'angle de l'action collective .....	109



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Variables et indicateurs de la gouvernance .....	25
Tableau 2.2 : Variables et indicateurs du développement local ainsi que de l'empowerment .....	27
Tableau 2.3: Variables et indicateurs du leadership et de la mobilisation des ressources .	29
Tableau 4.1 : Actions pour favoriser la relance selon les différents enjeux et position des acteurs.....	78
Tableau 5.1 : Forces économiques et sociales en présence sur le territoire de la Pointe de l'Île de Montréal dans la perspective d'une relance économique à travers un pôle industriel de développement des biocarburants et de la chimie verte.....	96

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AIE	Agence Internationale de l'Énergie
AIEM	Association Industrielle de l'Est de Montréal
AMT	Agence Métropolitaine de Transport
ATP	Acide Téréphtalique Purifié
CDC	Corporations de Développement Communautaire
CDEC	Corporations de Développement Économique Communautaire
CDEM	Comité de Développement de l'Est de Montréal
CDEST	Corporation de Développement de l'Est
CEPROCQ	Centre d'Études des Procédés Chimiques du Québec
CEPSA	Compañía Española de Petróleos S.A.U.
CLD	Centres Locaux de Développement
CLE	Centres Locaux d'Emploi
CMM	Communauté Métropolitaine de Montréal
CSSS	Centre de Santé et de Services Sociaux
DEC	Développement Économique Canada
FMI	Fonds Monétaire International
MFE	Ministère des Finances et de l'Économie du Québec
MRC	Municipalité Régionale de Comté
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OPDQ	Office de Planification et de Développement du Québec
SGF	Société Générale de financement
SODEC	Société de Développement Économique de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles
TOD	Transit-Oriented Development



## RÉSUMÉ

Ce mémoire de maîtrise en géographie économique est réalisé sous la direction de Monsieur Juan-Luis Klein, professeur au Département de géographie de l'UQAM et directeur du Centre des Recherches sur les Innovations Sociales (CRISES) et de Madame Catherine Trudelle, professeure au Département de géographie de l'UQAM et détentrice d'une Chaire de recherche du Canada.

Avec la disparition récente de la raffinerie de Shell, Montréal a connu la cinquième fermeture en 25 ans. Les conséquences ont été catastrophiques en termes de pertes d'emplois et de déstructuration du système productif de l'Est de la ville et des territoires limitrophes, ce qui a déclenché un vaste mouvement visant à revitaliser ce territoire. Ce mémoire a essayé d'identifier les principaux acteurs impliqués dans la gouvernance de la reconversion économique et urbaine de l'Est de Montréal, afin de revitaliser le secteur. L'analyse du processus de consultation entre ces acteurs nous permettra d'étudier les modes de gouvernance et de coordination des acteurs en place sur le territoire. Cette étude sur les forces en présence nous semble pertinente pour connaître les possibilités de redéfinir la gouvernance en place, pour permettre une relance durable.

Dans le contexte où le secteur de la pétrochimie, secteur dominant dans l'Est de l'île de Montréal, vit une crise depuis plus d'une décennie, nous essayerons de voir dans quelle mesure les processus de gouvernance, présentement à l'œuvre, favorisent une relance durable de cette friche industrielle. Nos hypothèses de recherche mettent de l'avant la nécessité d'établir un leadership fort pour encadrer la coordination de la multiplicité d'acteurs qui sont à l'œuvre dans les territoires pour prévenir la dilution des efforts de relance. Un questionnement face aux différentes approches de gouvernance territoriale mises de l'avant sera soulevé pour faire avancer le débat.

Mots-clés : mobilisation des ressources, initiatives locales, actions collectives, développement local, leadership, coordination, consensus, gouvernance, territoire, dévitalisation.

## INTRODUCTION

La révolution post-industrielle entamée vers le début des années 1970 est venue bouleverser la structure des modes de production en Occident. Le déplacement des pôles industriels des pays occidentaux vers les pays en voie de développement n'a épargné aucun secteur. La dévitalisation de nombreux secteurs et quartiers industriels pousse les décideurs à se pencher sur de nouvelles stratégies pour stimuler l'économie et l'emploi et pousse la plupart des pays de l'hémisphère nord à travailler sur la revitalisation de secteurs complets qui jadis représentaient le moteur économique du monde occidental (Fontan, Klein et Lévesque, 2003; Klein, 2008). La mondialisation a favorisé la déréglementation et l'État nation qui a perdu du pouvoir au profit des principales forces économiques qui opèrent au niveau mondial. Cette situation force une refonte des modes de gouvernances des enjeux de développement territorial (Sassen, 2009).

La pétrochimie, comme tout autre secteur industriel, n'a pas échappé à cette logique. Ce mémoire de maîtrise porte sur le territoire de la Pointe de l'Île de Montréal qui, depuis plusieurs années, subit une dévitalisation économique principalement liée au déclin du secteur de la pétrochimie. L'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell en 2009 a eu l'effet d'une bombe pour le milieu, menant à une mobilisation de plusieurs acteurs. La gouvernance territoriale déployée est au centre de cette étude visant à déterminer quels sont les acteurs, mécanismes et innovations favorisant une relance durable du secteur industriel de l'Est de l'île de Montréal.

Face aux enjeux de reconversion des pôles industriels, la question de l'étude des mécanismes de gouvernance s'impose. En effet, notre recherche mobilisera ce

concept pour cerner, définir et analyser le processus en action sur la zone d'étude pour notre projet de maîtrise.

Au chapitre premier, une description des enjeux de reconversion liés à la revitalisation des espaces post-industriels sera présentée, suivie d'un portrait de l'évolution de la gouvernance au Québec. Sans aspirer à couvrir la totalité des mécanismes de gouverne, cette recension nous permettra de comprendre comment l'État québécois a dû s'adapter face à son incapacité de prendre en charge à lui seul la totalité des missions liées au développement de son territoire. Ensuite, nous observerons le cas montréalais, pour cerner quels sont les mécanismes, organisations et acteurs qui y sont à la barre des projets de développement économique sur ce territoire. Nous posons ensuite notre problématique suivie de notre question principale de recherche.

Le deuxième chapitre présente les concepts opérationnels et la méthodologie de notre travail. Nous commencerons ce chapitre par la présentation de l'objet d'étude, les questions principales et secondaires ainsi que le cadre conceptuel. Ensuite, nous présenterons la démarche de cueillette d'information. Principalement, notre recherche s'est appuyée sur une analyse de divers documents théoriques, rapports et documents officiels des différentes organisations privées et publiques participant aux efforts de relance sur ce territoire. Nous avons aussi fait appel à la collaboration de 21 acteurs provenant des milieux publics et privés, des secteurs locaux, municipaux, provinciaux et fédéraux, pour réaliser des entretiens semi-directifs.

Le troisième chapitre décrit la dévitalisation du secteur de la pétrochimie sur la Pointe de l'Île. Pour ce faire, une revue historique du développement de cette industrie sur le territoire montréalais a été nécessaire pour nous permettre de comprendre l'ampleur de la crise dans laquelle est plongée cette zone depuis le départ de cinq des six

raffineries qui y étaient présentes. Ce chapitre abordera aussi la réaction et la mobilisation des acteurs face à cette crise.

La gouvernance des efforts de relance et le leadership déployé au sein de cette gouvernance sont les sujets principaux de notre quatrième chapitre. L'identité territoriale et l'enjeu lié à la délimitation de frontières pour encadrer les efforts de relance ont fait l'objet de plusieurs débats. Ce chapitre nous permettra de présenter la position des différents acteurs face à cette question.

Finalement, au cinquième chapitre, une analyse nous permettra d'évaluer les différents mécanismes de développement local et de gouvernance entourant la relance du secteur industriel de la Pointe de l'Île de Montréal. Cette analyse permettra de dresser un tableau comparatif des forces et des obstacles en présence sur cette zone. De cette étape ressortiront les grandes constatations sur les mécanismes de gouvernance à l'œuvre sur ce territoire dans le cadre des travaux de relance.

La conclusion dressera un bilan général des constats établis dans les différentes étapes de notre étude pour ensuite préciser les limites de notre recherche et ouvrir sur un questionnement qui permettra de faire avancer le débat sur la reconversion des territoires industriels aux prises avec des problèmes de dévitalisation.

## CHAPITRE I

### LA TRANSITION ÉCONOMIQUE À MONTRÉAL : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Depuis la fin des années soixante-dix, l'économie mondiale a subi plusieurs bouleversements. La mondialisation a eu un impact sur les fondements de cette économie qui fonctionnait plus ou moins sur le même modèle depuis les années 1930. Les modalités de production ont été fortement affectées par une « nouvelle économie » orientée vers les nouvelles technologies, l'information et le marché (Dolfus, 1997; Manzagol, 2003; Sassen 2007). Dans ce chapitre, nous présenterons les causes de la rupture de ce mode d'organisation économique qui a dominé presque tout le 20<sup>e</sup> siècle, soit l'économie fordiste, et les effets de la transition vers une économie post-fordiste (Benko et Lipietz, 1992; 2000).

La mondialisation s'étant accompagnée d'une redéfinition des modes de régulation économique a favorisé le déplacement des pôles industriels vers les pays émergents. Nous dressons le portrait de l'évolution de la gouvernance du développement économique du Québec dans ce contexte. Sans proposer ici une couverture de la totalité des mécanismes de gouvernance que le Québec a pu mettre en œuvre, cette recension nous permettra de comprendre comment la gouvernance du développement économique au Québec s'est adaptée comme conséquence des nouvelles règles imposées par la mondialisation. Ensuite, nous inscrirons dans cette analyse le cas montréalais, pour identifier les mécanismes, organisations et acteurs qui assurent le leadership du développement économique dans la métropole.



### 1.1 Les quartiers industriels et la rupture post-fordiste

Le monde moderne et le capitalisme se sont développés en majeure partie grâce à la révolution industrielle et les nouveaux modes de production développés à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Pour comprendre les effets de la transition à l'ère industrielle, il importe tout d'abord de définir le concept de modernité. Les grands penseurs de la sociologie tels Marx, Tocqueville, Simmel et autres ont décrit la modernité comme étant l'avènement de l'individualisme, la rationalisation, la spécialisation des activités et la désocialisation. (Touraine, 1992). La modernité a forcé le passage de la société traditionnelle, fondée sur la hiérarchie et la religion, vers une société où la science et la rationalité sont devenues la norme.

L'industrialisation, qui a amorcé une logique de développement associée à la production manufacturière, a subi des transformations importantes à la fin du 19<sup>e</sup>, et surtout dans les premières décennies du 20<sup>e</sup> siècle, où, en réponse à la crise de 1929, la régulation fordiste a favorisé le développement de la société de consommation (Klein, 2008; Klein, 2011). Le modèle fordiste eut pour effet d'accélérer l'expansion du capitalisme et de la modernité. Ainsi, les grandes villes occidentales s'étant développées selon le modèle industriel ont subi une forte concentration de leur population autour des industries. Les politiques liées à l'aménagement du territoire ont d'ailleurs favorisé l'expansion de projets industriels, modelant ainsi le territoire et créant une polarisation des classes sociales dans les grands centres urbains (Compagnon, 1990). L'aménagement des quartiers industriels favorisait en effet le développement de quartiers ouvriers situés à proximité des grandes manufactures. L'économie des grandes villes était donc elle aussi façonnée par ce modèle où la classe ouvrière était stimulée par la consommation, ce qui avait pour effet d'orienter les activités de la vie quotidienne autour du travail pour lui permettre d'améliorer sa situation matérielle (Maffesoli, 2003).

Les années soixante-dix et quatre-vingt marqueront une rupture avec l'organisation sociale de type fordiste. La tertiairisation de l'économie comme conséquence, entre autres, de l'intensification de la consommation a engendré de grands bouleversements au sein des villes qui s'étaient développées selon le modèle fordiste. Une société de services axée sur les connaissances et les communications commence ainsi à voir le jour.

Plusieurs raisons expliquent l'essoufflement du modèle fordiste. Une des raisons invoquées est celle de l'émergence des nouvelles technologies (Cohen, 2006). L'apparition de l'ordinateur et des technologies en informatique a révolutionné le monde du travail et la relation de la collectivité avec la production industrielle. Au départ, l'utilisation des nouvelles technologies informatiques était réservée aux administrateurs et à la gestion de l'information. Plus tard, ces technologies se sont propagées dans l'ensemble de la chaîne de production pour ainsi provoquer une diminution du travail manuel au profit de l'automatisation des procédés de production. Ce bouleversement a favorisé la transition des méthodes de travail de type industriel vers une organisation du travail centré autour des services et des technologies de l'information (Klein, 2008).

Cette révolution forcera une réorganisation des principes entourant le travail. L'optimisation des procédés de production et l'accès à l'information grâce entre autres à Internet vont fournir aux entreprises une plus grande capacité d'adaptation et de réaction face aux demandes changeantes d'un marché en constante évolution. Ces demandes impulsent la flexibilité des modes de production. Ce processus est jalonné aussi par le redéploiement industriel (Boisvert et Hamel, 1985). Afin d'accroître leur rentabilité, les grandes entreprises ont déplacé leurs établissements manufacturiers vers des marchés où la main-d'œuvre était moins coûteuse. Cela s'est accompagné d'une intégration verticale de type international (Klein, 2011). Par exemple, dans plusieurs domaines, les différentes pièces composant le produit final sont fabriquées

dans plusieurs pays à travers le monde. Les pays en voie de développement où la main-d'œuvre est bon marché s'occupent de la fabrication de pièces nécessitant du travail à la chaîne tandis que les pays riches sont surtout les lieux de la conception et l'assemblage. Cette réalité liée à la mondialisation des marchés explique donc le déplacement du centre de gravité de la production industrielle vers les pays aux économies dites émergentes.

Comme nous venons de le présenter, le post-fordisme est caractérisé par la croissance de l'industrie des services et des communications au détriment du secteur manufacturier lié à la première révolution industrielle, et par le déplacement de la production manufacturière des pays dits développés vers des pays où la main-d'œuvre est moins chère et les règlements concernant le travail et l'environnement sont moins exigeants. Ces bouleversements ont profondément altéré l'économie des villes et régions (Scott, 2001).

## 1.2 Reconversion des économies de secteurs désindustrialisés

Les bouleversements provoqués par la mondialisation ont amené l'apparition de nombreux pôles industriels très dynamiques à travers le monde. Plusieurs territoires des pays occidentaux ont dû s'adapter face au départ des grandes entreprises manufacturières vers les pays considérés comme en voie de développement. Cette relocalisation industrielle a provoqué la dévitalisation de secteurs complets dans les anciens pays industrialisés et dans des villes dans lesquelles se concentraient ces secteurs (Fontan, Klein et Lévesque, 2003; Trudelle et al. 2014). Cette réalité impose des actions face à la reconversion des économies post-industrielles (Savitch, 1988; Fontan, Klein et Tremblay, 1999).

Des territoires ayant une ancienne tradition liée à l'activité industrielle se retrouvent avec une tâche colossale, celle de réanimer la vigueur économique. Pour relancer les



secteurs qui fonctionnaient sous une logique fordiste avec des grandes manufactures qui, dans certains cas, dominaient la vie économique et sociale de toute la communauté. C'est dès lors la société civile qui se voit chargée de la responsabilité d'amorcer les initiatives de reconversion, le retour des grands donneurs d'ordre s'avérant impossible (Fontan, Klein, Lévesque, 2004). Ce changement est révélateur d'un changement de gouvernance face à la gestion des territoires économiques dévitalisés et des innovations sociales nécessaires à leur aménagement (Drewe, Klein et Hulsbergen, 2008).

### 1.3 La gouvernance et son articulation dans un contexte québécois

Pour comprendre et analyser la gouvernance de la relance économique d'un secteur ou d'un quartier en dévitalisation, il faut tout d'abord aborder le concept même de gouvernance. Ce concept est en constante évolution et est polysémique. Les sens qu'on lui attribue varient selon les écoles de pensée. Nous présentons ici un survol des origines du concept pour ensuite présenter le contexte dans lequel il a évolué. Ensuite, nous verrons son application au Québec et à Montréal.

#### 1.3.1 Aux origines de la gouvernance

Le concept de gouvernance désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de l'État face à la prise de décision avec une diversification des lieux et acteurs impliqués dans les décisions. Cette notion s'est inspirée du secteur privé, qui fonctionnait selon un mode de gestion fondé sur le partage de responsabilités entre les actionnaires (shareholders) et les parties prenantes (stakeholders). Cette articulation du pouvoir, légitimé par des modalités de prise de décision en concertation entre les différents acteurs d'une entreprise est le modèle qui a inspiré le secteur public à revoir ses processus décisionnels par l'application de ce qu'on a appelé le New Public

Management (Le Gales, 1995). En effet, cette idéologie aura permis d'amorcer le désengagement de l'État providence pour glisser vers une gouvernance incluant le gouvernement et plusieurs partenaires (Klein, 1992). Il renvoie donc à la mise en place d'un partenariat entre différents acteurs et parties prenantes d'un territoire, tant aux échelles locales, régionales que globales, venant de différents milieux et ayant des visions divergentes sur l'avenir de ce territoire (Gumuchian, Marois et Fèvre, 2000).

Dans les années 1980-1990, les gouvernements ont fait face à des contraintes fiscales majeures. Pour y faire face, ils ont fait le choix de revoir à la baisse le financement des politiques publiques et la protection sociale. Au tournant des années 1980, l'adoption de politiques basées sur les principes du néo-libéralisme change encore davantage le rôle de l'État dans le développement économique. Les gouvernements procèdent donc à l'application de politiques de décentralisation, de déréglementation et de privatisation (Jouve, 2003). L'État-nation reste politiquement pertinent, mais ses capacités d'intervention à l'intérieur des frontières nationales apparaissent nettement fragilisées en raison, d'une part, de l'évolution du capitalisme vers des systèmes de production internationalisés et flexibles, et d'autre part, des règles économiques internationales qui favorisent la globalisation et qui donnent aux institutions internationales, telles l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et le Fonds Monétaire International (FMI), un pouvoir de contrainte des gouvernements nationaux (Klein et Lasserre, 2011). Il en découle une perte d'autonomie pour l'État qui se trouve coincé entre un besoin de coordination supranational et la résurgence de coordinations locales des actions de réponse à la dévitalisation causée par la globalisation (Jouve, 2003; Sassen, 2009; Drewe, Klein et Hulsberger, 2008). Les champs d'actions de la gouvernance sont ainsi liés à la globalisation et à la localisation (Swyngedouw, 1997).

Au niveau local, la prise de décisions sera désormais faite en partie par les acteurs qui sont concernés par divers enjeux. La responsabilité de la prise de décisions concernant le développement des économies locales n'est donc plus assumée uniquement par l'État, mais plutôt par des réseaux d'acteurs (Stoker, 1988). L'État n'étant plus l'acteur primordial dans la planification du développement dans les sociétés urbaines, les villes constituent désormais des espaces politiques où des groupes d'individus s'impliquent dans les revendications pour les besoins de leur communauté. Nous assistons en effet, dès cette période, à un renforcement du rôle de la société civile dans la gouvernance de la cité.

### 1.3.2 Le post-fordisme et l'action locale

Le post-fordisme a forcé l'adaptation des politiques municipales face au développement économique. Le fordisme avait comme mode d'organisation une structure basée sur de grandes firmes ayant un réseau de sous-traitants qui était placé sous leur commandement et qui étaient placés souvent à proximité. La globalisation de l'économie va remodeler ce système. Les réseaux de sous-traitance ne sont plus obligés d'être situés sur le même territoire que les donneurs d'ordre. Désormais, une petite entreprise fournissant des pièces peut être basée sur l'île de Java et expédier ses produits à des clients situés sur n'importe quel continent (Sassen, 2009). Cette nouvelle logique commerciale vient modifier les liens qu'avaient les grandes firmes avec leur territoire. Elle fait place à des réseaux inscrits dans la globalisation (Jouve, 2003).

Ainsi, face à la concurrence des marchés mondiaux, la revitalisation des friches industrielles et la création d'emplois industriels ont nécessité une adaptation. L'augmentation de la compétition entre les grandes villes et les nations ont forcé les acteurs de différentes villes à diminuer leurs confrontations pour faire face à la compétition externe. Pour être le plus compétitives possible, les villes ont fait le

choix d'exploiter au maximum leurs ressources internes pour générer la croissance (Savitch, 1988). Ces ressources internes peuvent aussi être mobilisées pour la revitalisation des anciens secteurs ou infrastructures. La gouvernance locale s'inscrit aussi dans le développement de modalités de coordination entre les acteurs internes d'une ville et de mise en relation de tous les protagonistes du développement économique (Savitch, 1988).

La gouvernance des villes se doit dorénavant de prendre en compte les acteurs du secteur public, mais aussi ceux du secteur privé, car ces acteurs sont au premier plan de la logique du capitalisme globalisé. Ces acteurs sont déterminants dans l'élaboration de la valeur des secteurs économiques à vocation commerciale ou industrielle (Stoker, 1988). C'est en effet le marché qui va attirer ou décourager les investisseurs privés à venir s'installer dans une région plutôt que dans une autre et, par le fait même, attirer des entreprises susceptibles de jouer un rôle important dans la création d'emplois. La vitalité des secteurs économiques et des territoires dépend donc largement du marché et c'est pourquoi l'intégration du secteur privé au sein d'un processus de gouvernance est devenue stratégique (Logan et Molotch, 1987).

### 1.3.3 La gouvernance au Québec, un modèle en constante évolution

Avant les années 1960, l'action directe du gouvernement du Québec en ce qui concerne le développement économique était faible (Tardif, 2007). Nous verrons, avec la Révolution tranquille, un changement radical en cette matière. En ce qui concerne la gouvernance territoriale, l'État se territorialise en implantant les régions administratives et l'Office de Planification et de Développement du Québec (OPDQ), du réseau de la santé et de l'éducation, celui de la sécurité du revenu pour ne nommer que les plus importants (Hamel et Jouve, 2006). En revanche, il faudra attendre la fin des années 1970 pour voir le gouvernement transférer la gouvernance du territoire aux Municipalités Régionales de Comté (MRC) et aux communautés urbaines avec la loi



sur l'aménagement et l'urbanisme qui institue un palier « supra local » (Fontan, Klein, Lévesque, 2004). Le gouvernement transférera certains pouvoirs en matière d'aménagement et de développement à ces nouvelles instances, mais en général, cela se limite à des actions de déconcentration plutôt que de décentralisation. Durant cette période forte en revendications, les premiers groupes de revendication citoyenne voient le jour, par exemple en opposition à des projets d'expropriations de logement face à des projets de rénovation urbaine (Hamel et Jouve, 2006).

Durant les années 1980, le gouvernement multipliera les actions favorisant la régionalisation, ce qui aura pour effet de complexifier le processus et les engrenages de gouvernance. De pair avec cette régionalisation, l'appui financier de l'État aux groupes d'action communautaire a favorisé leur essor tant en nombre qu'en efficience. Les mouvements d'action communautaire vont en effet s'enraciner en développant des structures qui participent à la gouvernance du développement local (Klein et Tremblay, 2010). Ces mouvements d'action communautaire vont peu à peu développer des services à la population pour pallier l'absence de certains services étatiques ou pour les compléter. Durant cette période, la création des Corporations de Développement Économique Communautaire (CDEC) et les Corporations de Développement Communautaire (CDC) favorise le développement du partenariat comme stratégie de développement communautaire (Fontan, 1992). En effet, c'est suite à la crise du fordisme et de l'économie basée sur l'industrie manufacturière du début des années 1980 qu'ont été fondées les premières CDEC. Face à la fermeture de grandes industries telles la Canadian Vickers, la Canadian Steel Foundries, les Shops Angus, juxtaposé à la hausse des taux d'intérêt et un taux de chômage variant entre 15% et 30%, les acteurs locaux du développement économique et social (gens d'affaires, politiciens, organisations communautaires, institutions de la santé et de l'éducation, syndicats et citoyens) ont décidé de prendre en main la relance de leur territoire (Fontan, Klein et Tremblay, 2005).

Dans les années 1990, la mobilisation des organismes communautaires va se structurer. Mieux organisés, ils comptent maintenant des membres, un conseil d'administration et des employés. Comme mentionné plus haut, leur développement sera possible entre autres grâce au financement de l'État, ce qui vient compromettre leur autonomie (Sénécal, 2011). En 1997, la politique de soutien au développement local du gouvernement du Québec vient encore modifier le rôle des instances de gouvernance des territoires. Le gouvernement du Québec s'occupera désormais de définir les grands axes d'orientation du développement socioéconomique. Les instances locales auront les responsabilités de la planification et la concertation. Les MRC s'occuperont de la programmation et la mise en œuvre des plans d'action locaux. Ce changement de structure aux niveaux local et régional a abouti à l'introduction de nouveaux acteurs dans la gouvernance locale. La création du Ministère des Régions, l'implantation des Centres locaux de développement (CLD), ainsi que des Centres Locaux d'Emploi (CLE), en sont quelques exemples (Hamel et Jouve, 2006). Les CLD auront une grande importance car, leur conseil d'administration étant composé d'acteurs locaux du milieu des affaires, municipal, coopératif, communautaire, et institutionnel, ils contribuent à renforcer l'identité locale.

Dans le cas de Montréal, à partir de 2003, la responsabilité de l'appui au développement économique local est confiée aux CDEC et aux CLD à l'œuvre dans les arrondissements de la Ville de Montréal et dans les villes autonomes faisant partie de l'agglomération de Montréal (l'Île de Montréal). Cette même période verra aussi d'importants investissements. Notamment, suite au sommet pour l'économie et l'emploi de 1996, 225 millions de dollars seront injectés sur une période de cinq ans pour des projets de développement en économie sociale. En 2004-2005, l'investissement était passé à 631 millions de dollars, somme totale du financement à l'action communautaire autonome au Québec (Tardif, 2007). Ces quelques chiffres

démontrent l'augmentation des investissements provinciaux dans le support de l'action collective au niveau local.

L'action collective s'exprime à travers un registre très diversifié (Trudelle et al. 2014). Montréal est une métropole ayant une influence sur les secteurs industriels, commerciaux et administratifs à l'échelle régionale et provinciale. Ce centre économique, autrefois classé parmi les métropoles les plus prospères en Amérique du Nord, a cependant perdu du terrain. Le déclin de la métropole québécoise nous amène à nous questionner sur les mécanismes qui ont freiné son évolution. Montréal dispose-t-elle d'une structure politique capable de l'aider à faire face à la diminution des effectifs dans le secteur industriel? Le Québec a besoin de la vitalité de sa métropole et dans un contexte de décentralisation et de remise en question de l'État providence, les acteurs de tous les milieux sont interpellés pour prendre part à son rayonnement.

#### 1.3.4 Le cas montréalais, une gouvernance complexe

À l'entrée du XXI<sup>e</sup> siècle, Montréal traverse une période de redéfinition de son espace politique. En 2002, une loi adoptée par le gouvernement du Québec<sup>1</sup> l'année précédente conduit à la fusion de Montréal et des 27 villes autonomes sur l'île. Cela s'accompagne par une division de la nouvelle ville en arrondissements pour assurer des services de proximité. En 2003, suite à un changement de gouvernement, le nouveau parti au pouvoir, le Parti Libéral, permet la tenue de référendums sur la défusion. Comme résultat de ce processus, 15 des villes qui avaient été fusionnées

---

<sup>1</sup> Le projet de loi 170 a pour but d'opérationnaliser la réorganisation municipale. Cette loi change l'organisation territoriale et la composition des conseils pour les villes de Montréal, Québec, Longueuil et Lévis en modifiant le partage des pouvoirs entre la ville-centre, les arrondissements et la Communauté Métropolitaine. La loi 170 crée également des comités de transition pour ces villes. Les travaux de ces comités de transition ont commencé le 22 janvier 2001 (Assemblée Nationale, 2000).



optent pour la séparation en 2006 (Sénécal, 2011). Pour assurer une coordination entre toutes ces villes, on crée alors à l'échelle de l'île de Montréal une instance qu'on appelle « agglomération ». L'île de Montréal se retrouve donc avec trois paliers de pouvoir soit : l'agglomération, la ville et les arrondissements. Cette multiplication d'instances décisionnelles vient accroître la complexité des processus de prise de décision, renforçant davantage la nécessité de concertation et la recherche de processus de gouvernance favorisant une représentativité de tous les intérêts citoyens.

La ville de Montréal compte aujourd'hui 19 arrondissements qui côtoient 15 villes autonomes sur le territoire de l'île. Cette réalité politique impose une grande lourdeur dans le processus décisionnel. De plus, la structure politique de la ville comme telle comprend trois instances : le conseil municipal, le comité exécutif et les conseils d'arrondissements. Donc, arrimer les enjeux locaux, les enjeux de la municipalité, les enjeux de l'agglomération et ceux de la métropole de façon harmonieuse n'est pas chose facile.

Pour rajouter à cette complexité, l'espace métropolitain couvert par la Région métropolitaine de Montréal et par la Communauté métropolitaine de Montréal, dont le territoire est similaire sans être identique, est divisé en quatre territoires (Île de Montréal, Laval, Rive-Sud et Rive-Nord) séparés par le fleuve Saint-Laurent, la Rivière des Prairies et la Rivière des Mille-Îles. Le visage de la métropole crée une dynamique politique unique sur le territoire québécois. En 2001, le chapitre 34 de la loi 170 déterminait que la Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM) allait s'occuper de la coordination et de l'harmonisation du développement de ses 82 municipalités, réparties sur un territoire de 4360 kilomètres carrés (Sénécal, 2011). Bien que la CMM ne représente pas un gouvernement supramunicipal élu et doté de pouvoirs de taxation, elle assume quand même de nouveaux pouvoirs et de nouvelles responsabilités tels que l'élaboration d'un schéma métropolitain d'aménagement et d'urbanisme et l'établissement d'une vision stratégique du développement



économique, social et environnemental pour la grande région métropolitaine. La CMM regroupe les maires et conseillers municipaux tant de la ville centre, de la ville de Laval, que des villes de la Rive-Sud et de la Rive-Nord. La coordination de ce vaste territoire est complexe ce qui représente plusieurs obstacles quant à la mise en œuvre de projets d'avenir (Sénécal, 2011).

Face à ces obstacles, la métropole, l'agglomération, la ville et ses arrondissements disposent d'instances de gouvernance venant appuyer les décideurs politiques de chacun des paliers décisionnels. Par exemple, au niveau du développement économique et communautaire, les CEDC favorisent le développement du partenariat comme stratégie de développement communautaire par la promotion de la concertation entre les acteurs présents sur leur territoire (Klein, 2008). Ces instances œuvrent aussi à appuyer l'entrepreneuriat local pour faciliter la création d'emplois. Plusieurs projets de développement à Montréal ont mobilisé une grande diversité d'acteurs et plusieurs secteurs de la métropole. Nous pouvons citer comme exemple de ces mobilisations la mise en place du Technopole Angus, l'ouverture du Cinéma Beaubien ou l'implantation du Théâtre Paradoxe. En fait, les acteurs de la gouvernance à Montréal sont très divers, sont présents à tous les paliers décisionnels et concernent toutes les couches de la société. C'est dans ce contexte complexe que s'inscrit le problème de la crise et la revitalisation de la zone montréalaise concernée par l'industrie du raffinage du pétrole, qui constitue l'objet de notre mémoire.

#### 1.4 Le problème spécifique du secteur du raffinage du pétrole

Le 7 juillet 2009, Shell annonçait la possible fermeture de sa raffinerie de Montréal-Est. Cinq cents employés faisaient alors face à la perte de leur emploi. Une forte mobilisation a été déclenchée par les employés, le syndicat, ainsi que par les élus locaux, provinciaux et fédéraux. Plusieurs actions ont été mises en place pour essayer

de conserver la raffinerie sur le territoire, telles que des manifestations publiques et des rencontres avec des dirigeants politiques de différents paliers, mais rien n'a réussi à renverser la décision de Shell. Le 27 juin 2011, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune autorise le démantèlement des infrastructures de la raffinerie.

Depuis la décision de démanteler la raffinerie, plusieurs hypothèses ont été mises de l'avant pour trouver des solutions de relance à ce secteur industriel. La fermeture de la raffinerie Shell montre l'essoufflement de cette industrie sur le territoire montréalais. Des travailleurs perdent leur emploi, des fournisseurs et des entreprises de service sont mis en péril et l'avenir de l'industrie est lourdement remis en cause.

La zone est de la ville est, depuis près d'un siècle, liée au secteur de la pétrochimie. Disposant encore d'une économie ancrée dans le secteur de la transformation du pétrole, l'avenir de la pointe de l'île de Montréal semble faire face à une transformation de sa vocation industrielle.

Ce mémoire de maîtrise en géographie économique porte donc sur la reconversion de ce secteur qui se concentre dans l'Est de Montréal. Cette recherche a pour objet d'identifier les principaux acteurs impliqués et leurs motivations dans le processus de revitalisation économique et sociale de ce territoire. Le processus de consultation entre ces acteurs et l'étude des modes de coordination qu'ils ont mis en place nous montreront le redéploiement de nouvelles forces qui viendront redéfinir la gouvernance en place.

#### 1.4.1 Questions et hypothèses principales

Dans le contexte où le secteur de la pétrochimie, secteur dominant dans l'est de l'île de Montréal, vit une crise depuis plus d'une décennie, la question principale de notre

recherche est : dans quelle mesure les processus de mobilisation, présentement à l'œuvre, favorisent une relance durable de cette friche industrielle.

## CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Le chapitre précédent nous a permis de présenter les impacts des changements introduits par le post-fordisme dans la société industrielle. Les bouleversements causés par la transition d'un mode de production de type fordiste vers une société basée sur la mobilité et la flexibilité ont changé le visage de la société occidentale. L'exode des grandes industries pétrochimiques du territoire montréalais s'inscrit dans cette tendance. Ce chapitre nous permettra de présenter le cadre conceptuel et méthodologique utilisé pour notre analyse de la dévitalisation industrielle de la Pointe de l'île de Montréal. Nous commençons ce chapitre avec la présentation de notre approche. Ensuite, nous exposons le cadre opérationnel utilisé par notre recherche. Finalement, nous exposerons également les techniques utilisées pour la collecte et le traitement des données requises dans le cadre de notre analyse.

### 2.1 L'objet de notre étude

#### 2.1.1 Questions et hypothèses principales

Dans le contexte où le secteur de la pétrochimie, secteur dominant dans l'est de l'île de Montréal, vit une crise depuis plus d'une décennie, la question principale de notre recherche, présentée à la fin de notre chapitre précédent, cherche à explorer dans quelle mesure les processus de revitalisation amorcés favorisent une relance durable de la zone de l'Est de Montréal. En réponse à cette question, notre hypothèse proposera que plus les efforts de relance seront développés en fonction des besoins de l'ensemble des acteurs et des résidents concernés par les effets de la fermeture des

raffineries et que plus ces acteurs et résidents prendront une part active à ces efforts de relance, plus la relance sera durable.

### 2.1.2 Questions et hypothèses secondaires

Nos questions et hypothèses secondaires se déclinent de la façon suivante. Notre première question secondaire est : comment les principales motivations des acteurs prenant part dans le processus de reconversion convergent-elles et s'orientent-elles vers une revitalisation respectueuse de la collectivité dans son ensemble? Notre hypothèse est que les acteurs impliqués dans la reconversion de ce territoire sont motivés par le développement économique et par la pérennité de cette relance, mais non pas toujours par la revitalisation de l'ensemble du territoire.

La deuxième question secondaire est : de quelle façon la délimitation du territoire affecté par la dévitalisation du secteur pétrochimique favoriserait-elle une relance du territoire de la Pointe de l'île? Notre hypothèse propose ici que la délimitation du territoire touché par la crise est un élément déterminant pour permettre des actions ciblées sur le territoire touché directement par cette crise.

La troisième question secondaire est : quel type de leadership pourrait-il orienter la gouvernance de façon à assurer une participation la plus large possible? Notre hypothèse veut qu'un leadership fort mais partagé favoriserait l'élaboration d'un projet de relance durable et à l'image des intérêts de tous les acteurs.

## 2.2 Cadre théorique

Le cadre théorique utilisé pour cette recherche en est un qui est inspiré et nourri par deux approches. La première approche avec laquelle nous travaillons est celle de la gouvernance locale développée entre autres par Le Gales, Jouve et Lefèvre. La



deuxième approche utilisée pour notre recherche est celle des régimes urbains, portant sur les coalitions urbaines de croissance tel que présentées, entre autres, par Logan et Molotch, Stone et Stocker.

### 2.2.1 L'approche de la gouvernance locale

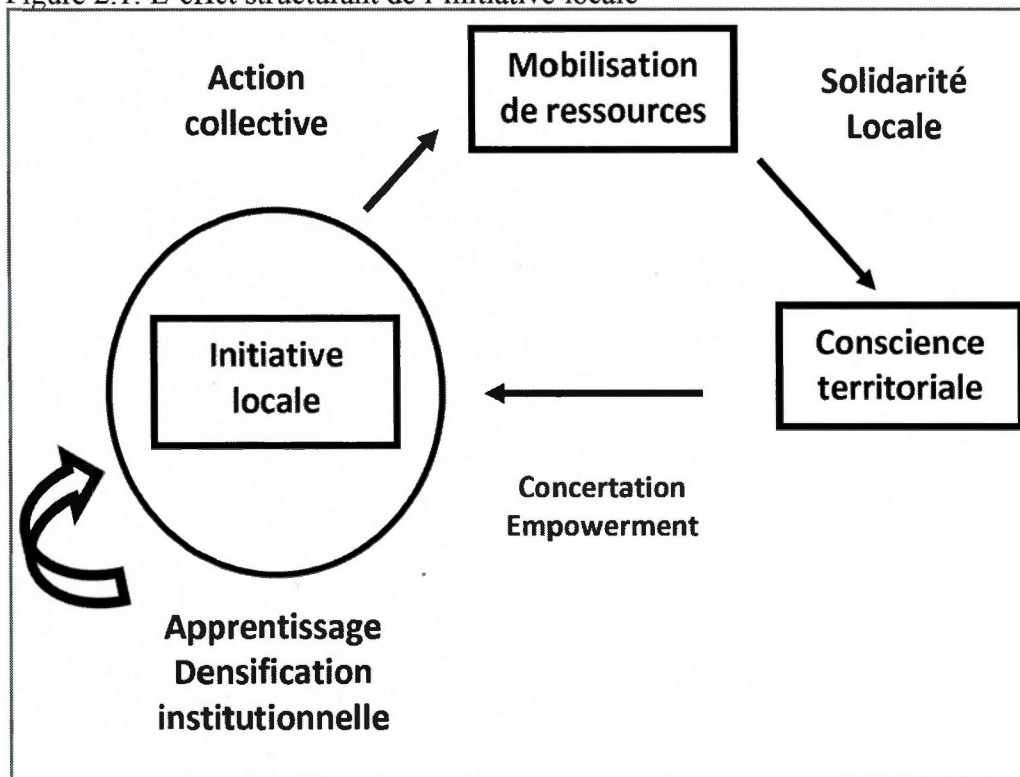
L'approche de la gouvernance locale s'articule autour du concept de «Glocalisation». On doit ce concept à E. Swyngedouw qui pose la transformation du fordisme comme déclencheur de la remise en question de l'État qui se voit forcé de faire des compromis avec des groupes sociaux (Swyngedouw, 1997). Suite à la décentralisation, les acteurs locaux ont en effet dû se mobiliser pour se représenter et défendre leurs acquis.

Le local s'impose comme étant une nouvelle zone de régulation (Klein, 2008). Les associations public-privé remplaçant les interventions directes de l'État. Les villes se placent désormais comme étant elles aussi une instance d'intégration et de coordination des institutions et des acteurs dans les politiques de développement de leur territoire. (Jouve, 2003) La transformation du cadre spatial des relations sociales et des transactions fait que la relation entre les dimensions sociales et économiques du développement changent (Lévesque, 2003; Klein, 2008; Klein et Roy, 2014). Les liens unissant le social à son territoire rappellent l'importance d'étudier et de prendre en compte la diversité et la complexité des facteurs qui entrent en jeux dans cette dynamique complexe entre les acteurs et le système dans lequel ils évoluent. (Le Gales, 1993)

La construction d'une gouvernance locale débute souvent par un projet, par une initiative menée par des acteurs locaux. Comme le soutient le modèle de développement par l'initiative locale élaboré par Klein (Klein, 2008; Klein et

Champagne, 2011), lorsqu'il interprète les aspirations d'un nombre significatif d'acteurs, un tel projet a le potentiel de devenir une action collective qui engendre la mobilisation des ressources et des individus d'un milieu (Figure.2.1).

Figure 2.1: L'effet structurant de l'initiative locale



Source : KLEIN, J-L. (2008)

L'association et la cohésion des acteurs résultant de la mobilisation de ressources nécessaires pour mener à terme ce projet constituent la base du ralliement des acteurs autour d'objectifs communs, ce qui favorise le développement de la concertation et la solidarité locales. Le tout se fait dans un processus de concertation. La concertation entre les acteurs suppose leur confrontation, mais aussi la construction de consensus qui rallient l'ensemble des acteurs (Lefevre, 1998 ; Fontan, Klein et Tremblay, 2005 ; Klein et Morrissette, 2013).

### 2.2.2 La théorie des régimes urbains

La théorie des régimes urbains traite de la gouvernance au niveau local. D'après cette théorie, les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux forment des coalitions pour résoudre des problèmes de développement et de croissance. Selon Stone (2005), il est important de développer une gouvernance autour d'un groupe d'acteurs diversifiés ayant accès à des réseaux, ce qui permettrait à ces acteurs de former une alliance décisionnelle durable.

Trois grands principes sont à retenir de cette approche. Le premier met l'accent sur l'alliance entre l'élite politique et l'élite des affaires. Cette condition est, selon l'auteur, fondamentale dans l'établissement de facteurs de réussite d'un projet de relance. Les élus détiennent les ressources légales et politiques ainsi que la légitimité nécessaires, et les milieux d'affaires disposent de ressources financières, matérielles et sociales requises pour mener à bien ces actions. Le second principe parle d'interdépendance entre les acteurs. Pour parvenir à l'accomplissement des intérêts de tous, les acteurs doivent comprendre que le succès d'un projet passe non pas par la hiérarchie ou la négociation, mais par la solidarité, la loyauté et la confiance dans les échanges (Stocker, 1995). Le troisième élément soulevé par les auteurs est celui de l'importance pour les acteurs participant à la croissance urbaine d'être directement concernés par la réussite économique locale, ce qui permet de rejoindre leurs intérêts individuels et les intérêts collectifs. La participation des propriétaires d'entreprises, d'équipements ou des actionnaires de firmes ancrées dans une localité permettrait d'augmenter les chances de réussite d'un projet de croissance de celle-ci (Stocker, 1995).

L'approche des régimes urbains donne une perspective globale à notre cadre analytique. La juxtaposition de l'approche de la gouvernance locale et celle des régimes urbains nous semble appropriée pour l'analyse des mécanismes de



gouvernance à l'œuvre dans la relance du secteur industriel de l'est de l'île de Montréal. En effet, la notion de coalition et d'interdépendance entre les acteurs de différents milieux présentés par la théorie des régimes urbains ne serait pas complète sans l'apport des acteurs locaux tel qu'exposé par l'approche de la gouvernance locale.

## 2.3 Cadre conceptuel

Notre recherche mobilise les concepts opérationnels qui se dégagent des approches présentées ci-dessus. La mise en relation de ces concepts nous permettra d'analyser la problématique et d'expliquer notre cheminement vers la théorisation de nos conclusions.

### 2.3.1 La gouvernance à la recherche de points de ralliement

Tel qu'exposé au premier chapitre, le concept de gouvernance désigne avant tout un mouvement de «*décentrement*» de l'État en ce qui concerne la prise de décisions en incluant une diversification des lieux et acteurs impliqués dans la prise de décisions. L'articulation du pouvoir, auparavant centré sur l'État, a subi un effet de décentralisation au profit soit de la société civile, soit des intérêts privés (Chotray, Stoker, 2010). Cette modalité de gouverner implique de considérer le partenariat entre différents acteurs et parties prenantes d'un territoire, tant aux échelles locales que globales, venant de différents milieux et ayant des visions différentes sur l'avenir de ce territoire (Gumuchian, Marois et Fèvre, 2000).

La prise de décisions résulte de la participation des acteurs qui sont concernés par lesdites décisions. Cette approche s'appuie sur une nouvelle vision de la place de l'État. Elle favorise la mise en place de réseaux (Stoker, 1988). L'État et le marché ne sont donc plus vus comme les seuls mécanismes d'allocation des ressources et les

viles constituent désormais des espaces politiques grâce à l'assemblage de groupes d'individus représentant les besoins et les aspirations populaires. Nous assistons en effet au renforcement du rôle de la société civile dans la gouverne de la cité.

La nouvelle façon de concevoir la gouverne fait donc appel à la participation d'une plus grande diversité d'acteurs dans la gestion des affaires publiques. Selon Le Gales (2004), une participation inclusive, faite en concertation, assure une plus grande représentativité des intérêts de la pluralité des acteurs en présence.

Un des plus grands défis de la nouvelle gouvernance est de trouver un point de ralliement qui arrivera à réunir les acteurs de tous les milieux et les pousser à se ranger derrière une cause commune (Fontan, Klein et Tremblay, 2005; Klein et Morrisette, 2013). Pour y arriver, les acteurs participant à un projet de développement local se doivent d'arriver à un consensus. Si le consensus complet est impossible, la recherche de compromis est nécessaire pour trouver des ententes permettant à un projet d'aller de l'avant. Faire émerger le consensus au sein d'acteurs hétérogènes n'est pas chose facile. Il faut comprendre l'importance de ce contexte sur la capacité de réalisation d'une action commune face à toute la complexité de la gouvernance. Par conséquent, le problème de la gouvernance est lié à la coordination des différents acteurs et organisations. (Le Galès, 1995)

Tableau 2.1 : Variables et indicateurs de la gouvernance

Concepts	Variables	Indicateurs
Gouvernance	Participation	Collaboration
		Présence des acteurs
	Coordination	Compromis
		Consensus

### 2.3.2 Le développement local, empowerment d'une localité par la coordination socio-territoriale

Le concept de développement est central dans le langage politique et économique. Le développement fait référence à l'accroissement de la richesse, mais aussi aux conditions de vie d'une population. Suite à la Deuxième Guerre mondiale, la notion de développement fut appliquée de façon idéologique pour expliquer la situation des pays pauvres (Rostow, 1960). Ledit « développement » fut longtemps considéré comme un remède à la pauvreté et une voie vers la modernité. Ce modèle a été critiqué et remis en question à cause de son côté colonialiste et du fait qu'il ne voyait qu'une logique de développement, soit celle de l'évolution de la société capitaliste occidentale (Favreau et Lévesque, 1996)

Divers auteurs dont Karl Polanyi, un précurseur dans une conceptualisation alternative du développement, insistait déjà dans les années 1950 sur l'importance de prendre en compte les coûts sociaux engendrés par le développement capitaliste. C'est pourquoi dans son ouvrage « *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time* » il insiste sur l'interrelation entre l'économie et les problèmes sociaux. La façon de concevoir le développement se diversifie à partir des années 1970, adoptant plusieurs visages. On parlera désormais de développement économique, développement durable, développement local et régional, développement endogène et exogène, développement humain, etc.

En ce qui concerne le développement local et régional, Hart (2001) souligne l'importance de mettre l'accent sur les diversités spatiales dans la sélection d'un mode de développement. À cause des particularités différentes à chacun des espaces et du potentiel de richesse que cela signifie, un mode de développement identique pour toutes les situations n'est ni possible ni souhaitable.



Le développement par l'initiative locale vise à l'amélioration des conditions de vie et économiques des citoyens à l'échelle d'une localité, et ce, par des actions posées par la localité (Klein et Champagne, 2011). La notion de prise en charge est fondamentale dans la définition du concept de développement local. C'est en effet les individus appartenant à la localité à qui revient la prise en charge du développement de leur communauté. Le défi est celui d'utiliser au mieux les ressources d'un milieu pour assurer le progrès tel que l'entend le concept de développement, et ce, en mobilisant des forces endogènes et exogènes (Klein, 2011; Klein et Champagne, 2011). Dans cette perspective, le développement d'une communauté résulte de l'initiative locale, laquelle initiative se doit de répondre à un besoin collectif pour permettre la réussite du projet qu'elle porte.

Dans une conception alternative du développement, l'approche de l'empowerment ajoute au développement par l'initiative locale de la prise en charge du pouvoir politique, social et psychologique par la communauté, pour la communauté. La prise de pouvoir par l'action collective aide donc à prendre en charge, à interagir directement sur son quotidien, pour changer son propre avenir. (Friedmann, 1992). Ces deux concepts, le développement local et l'empowerment seront nos concepts opérationnels principaux.

Tableau 2.2 : Variables et indicateurs du développement local ainsi que de l'empowerment

Concepts	Variables	Indicateurs
Développement local	Initiatives locales	Présence d'acteurs locaux
		Projets proposés par des acteurs locaux



Empowerment	Actions collectives	Présence d'association entre acteurs
		Institutionnalisation des expériences locales

### 2.3.3 Le leadership, un vecteur pour une mobilisation des ressources locales

Tel qu'exposé plus haut, la gouvernance fait appel à la concertation d'une grande diversité d'acteurs. La mobilisation d'une localité victime d'une dévitalisation aussi importante que celle vécue par les habitants de Montréal-Est, Pointe-aux-Trembles et Rivière-des-Prairies implique non seulement les employés des usines pétrochimiques, mais aussi toute la communauté qui vit indirectement les contrecoups des fermetures. Face à un problème comme celui de la relance du secteur industriel de l'est de l'île de Montréal, une pluralité d'acteurs et d'intérêts sont mobilisés, le premier défi étant celui de leur coordination.

Selon certains penseurs, le pilotage d'un projet de relance est un élément clé dans la réussite de ce projet. Le Gales présente dans son ouvrage *Sociologie de l'action publique* l'importance pour un groupe d'acteurs de nommer un « pilote » qui, au nom de tous, mènera le projet à une destination qui répond aux aspirations de la plus grande majorité (Le Gales, 2012).

Le leadership d'un projet peut varier. Le type de leadership peut être assumé par un seul individu, par un comité ou il peut être pris en charge par un groupe travaillant en collégialité. Selon Clarence Stone (2005), le pilotage doit plutôt être organisé en collégialité et doit inclure des acteurs des milieux gouvernementaux et non gouvernementaux. Les théories sur les différents types de leaderships face à un projet de relance insistent donc sur l'importance de réunir des acteurs qui auront une influence stratégique sur l'avancement du projet en cause.

Tableau 2.3: Variables et indicateurs du leadership et de la mobilisation des ressources

Concepts	Variables	Indicateurs
Leadership	Types	Présence des citoyens
		Rôle des organismes de la société civile
		Rôle des individus
Mobilisation des ressources	Sociale	Mobilisation face à la dévitalisation
		Arrimage avec les programmes publics

## 2.4 Démarche méthodologique

Au cours de ce volet méthodologique, nous présenterons notre cadre opératoire. Pour l'observation et l'analyse des modes de gouvernance mis en place dans l'Est de Montréal en lien avec le déclin du secteur pétrochimique, nous avons combiné différentes techniques. Tout d'abord, une recension des écrits a été effectuée. Cette recension nous a donné une meilleure compréhension du terrain et des acteurs jouant un rôle influent sur la gouvernance déployée dans ce secteur. Par la suite, nous avons effectué 21 entretiens semi-directifs que nous avons analysés avec l'appui d'une grille d'analyse (Voir annexes 1 et 4).

### 2.4.1 Recension des écrits

La recension des écrits a été la première étape qui nous a permis de mieux comprendre la crise sectorielle de la pétrochimie présente depuis quelques années dans l'Est de l'île de Montréal. Le secteur de la pétrochimie étant au cœur de

l'économie de la pointe de l'île de Montréal, la documentation concernant cette crise est copieuse. Voici la liste des différents types de documents consultés:

- Revue presse de journaux locaux et nationaux ;
- Programmes de développement économique municipaux et provinciaux ;
- Rapports et publications d'organismes locaux, municipaux, provinciaux et fédéraux ;
- Procès-verbaux de conseils d'administration d'organismes locaux et de différents comités locaux, municipaux, provinciaux, et fédéraux ;
- Sites web de différentes organisations publiques et d'entreprises privées ;
- Textes officiels et documents ministériels;
- Documents municipaux;
- Documents des organismes de concertation

Les données recueillies nous ont aidés à dresser des tableaux comparatifs et à établir des liens entre les problèmes observés, les acteurs et leurs actions. Présentée sous la forme de tableaux, de courbes, de diagrammes ou de cartes, la mise en relation de ces données nous permet de dresser un portrait de la zone étudiée, des problèmes en présence et des solutions mises de l'avant.

Cette vaste revue documentaire nous a permis d'identifier les principaux acteurs et organismes prenant part à la gouvernance de la relance économique du territoire à l'étude. Suite à cette première collecte de données, nous avons sélectionné les acteurs pertinents pour la réalisation de nos entretiens.

#### 2.4.2 Terrain d'étude : une zone en revitalisation

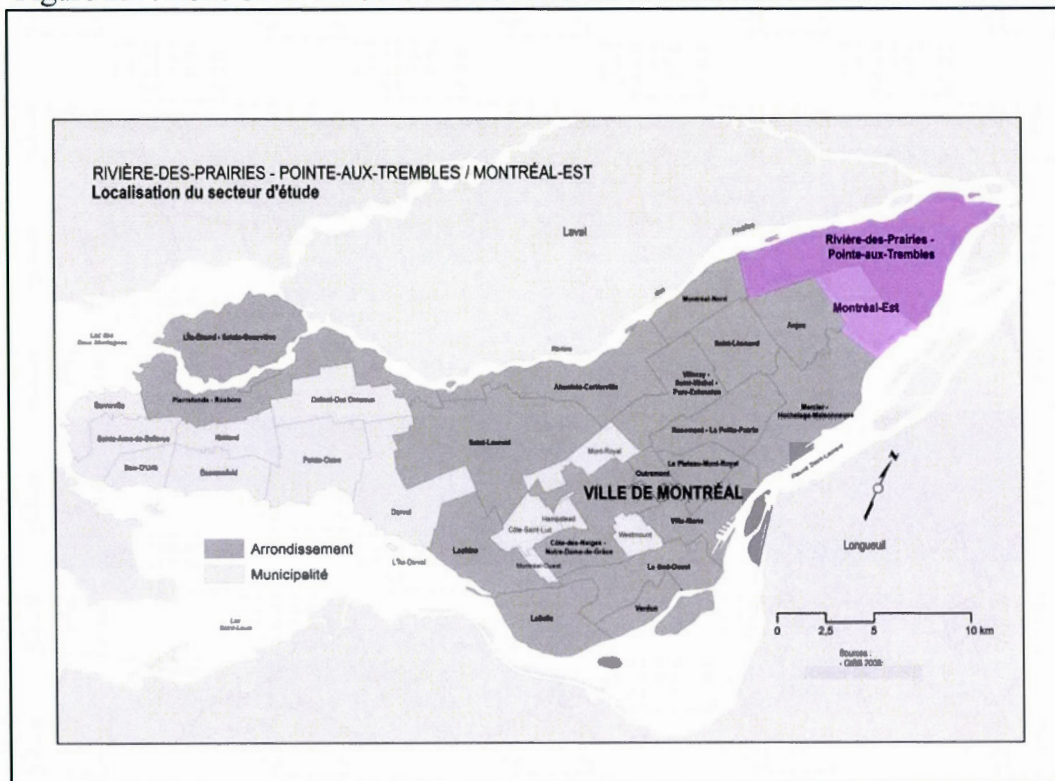
L'étude porte sur la relance du secteur industriel de Rivière-des-Prairies—Pointe-aux-Trembles—Montréal-Est (Figure 2.2). Notre étude se concentre sur cette zone. C'est

pourquoi tout au long de ce mémoire nous ferons référence au territoire de la Pointe de l'île qui représente la zone directement touchée par la crise sectorielle que vit ce territoire, en lien avec la fermeture de la raffinerie Shell, mais aussi avec la fermeture de plusieurs autres raffineries de pétrole de ce même territoire depuis le début des années 1980. La carte 1 présente le territoire d'étude.

L'étude prend en compte les données de relevés réalisées depuis l'apparition de la pétrochimie sur le territoire à nos jours. Il est entendu que la majorité des données recueillies ont été produites suite à l'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell le 7 JUILLET 2009. Les données relatives à la naissance et l'évolution de cette industrie sur ce territoire ont aussi considérées.



Figure 2.2 : Zone où se concentrent les effets de la fermeture de Shell



Source : GISS 2006.

#### 2.4.3 Type de recherche et type d'approche

Cette recherche a pour but premier de comprendre les facteurs qui contribuent à structurer la gouvernance qui se déploie autour de la question de la relance du secteur industriel de la pointe de l'île de Montréal. Le type d'étude choisi est une étude de cas, ce qui permet d'analyser la gouvernance à l'œuvre dans l'est de l'île. Les aspirations et les actions des organismes prenant part aux efforts de relance ont été étudiées par l'intermédiaire de l'analyse des entrevues.

#### 2.4.4 Échantillonnage et analyse des entretiens

Nous avons procédé à un échantillonnage de type boule de neige. La sélection des personnes s'est faite en fonction de la participation des acteurs aux projets de

revitalisation de l'Est de Montréal, ainsi que de leurs connaissances du sujet étudié. Leur identification a été établie à partir de la révision documentaire que nous avons effectuée au préalable. Cinq acteurs ont été sélectionnés au départ pour la réalisation des premiers entretiens. Comme conséquence de ces entretiens, nous avons été en mesure d'élargir notre échantillon. Les acteurs nommés par nos premiers interlocuteurs ont ensuite été contactés. Ce mode d'échantillonnage nous a permis d'arriver à identifier 21 organismes significatifs en lien avec la relance économique de l'Est de Montréal et à en interviewer des représentants. Les entrevues ont eu une durée d'une heure en moyenne. Les milieux municipaux, gouvernementaux, des affaires et communautaires sont représentés dans notre échantillon.

Voici la liste des organismes dont nous avons interviewé des représentants :

- AIEM; Association Industrielle de l'Est de Montréal ;
- CCEM; Chambre de Commerce de l'est de Montréal ;
- CCPI; Chambre de commerce de la Pointe de l'île ;
- CDC Rivière-des-Prairies ;
- CDC Pointe-aux-Trembles ;
- CDEC CDest ;
- CDEC Rosemont ;
- CDEC Saint-Léonard ;
- CDEC Montréal Nord ;
- SODEC ;
- CDEM - Comité de Relance de l'Est de Montréal ;
- CMM ;
- DEC - Développement Économique Canada ;
- MFE ;
- Port de Montréal ;

- CargoM - Grappe Métropolitaine de logistique et transport de Montréal
- FTQ - Division Unifor ;
- Ville de Montréal-Est ;
- Arrondissements de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles ;
- GT Groupe - Entreprise de transport de conteneurs ;
- Techfab - Entreprise d'outillage et d'usinage de pièces industrielles dans le domaine de l'aérospatial ;

Pour la réalisation des entretiens, une liste de 13 questions a été posée à chacun des acteurs participant à l'étude. Les 13 questions étaient les mêmes pour tous les participants. Nous avons utilisé une grille d'analyse pour établir la correspondance et l'interrelation entre les données recueillies (Voir le Guide d'entretien en annexe).

### CHAPITRE III

## FACE À LA CRISE DE LA PÉTROCHIMIE : LA MOBILISATION DES ACTEURS

Ce chapitre fait une présentation détaillée du territoire à l'étude. Tout d'abord, à l'aide de cartes, nous allons localiser ce territoire. Ensuite, nous présenterons l'évolution de l'industrie pétrochimique en sol montréalais, en survolant la naissance de celle-ci, l'apogée de ses activités et le déclin de ce secteur. Nous poursuivons par une brève analyse du contexte international de l'industrie du raffinage pour tenter de comprendre les causes qui ont provoqué le recul de cette économie sur la pointe de l'île. Un portrait de la mobilisation déployée pour contrer la crise sera dressé, portrait qui dévoilera les mécanismes de gouvernance mis en place sur le territoire pour tenter de relancer le secteur. Pour clore ce chapitre, nous présenterons les enjeux du territoire ciblés par les efforts de relance.

#### 3.1 La pétrochimie à Montréal : essor et déclin d'un secteur industriel

Le secteur industriel montréalais de la pétrochimie a traversé plusieurs stades. Nous présenterons ici l'évolution de cette industrie depuis ses débuts jusqu'à son déclin. Pour comprendre le déclin vécu par ce secteur, nous présentons les causes qui ont provoqué cette crise sectorielle. Nous terminons cette section avec l'explication du contexte international ayant favorisé les bouleversements dans l'univers du raffinage du pétrole.



### 3.1.1 Genèse de l'industrie pétrochimique à Montréal

C'est en 1916 que l'industrie du raffinage du pétrole s'est établie en sol montréalais. Impérial Oil (Standard Oil, propriété de J.D. Rockefeller, aujourd'hui ESSO) a été la première raffinerie à s'installer à Montréal-Est. Avec une production de 4 000 barils de pétrole par jour. Elle fabriquait aussi à cette époque 90% de tout l'asphalte utilisé dans la construction des routes du Canada. La situation stratégique de Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est répondait aux trois conditions nécessaires au développement de l'industrie de la pétrochimie :

1. Proximité d'un marché important
2. Accès à de grands terrains à bas prix
3. Proximité d'un port en eau profonde pour recevoir des navires citernes

Dès 1928, Texaco développait une deuxième raffinerie, suivie de Sun Oil Company en 1929, la British-American Oil et ensuite, Lasalle Petroleum en 1931 et 1932. Le 24 mars 1933, Shell Oil Company (propriété de la Royal Dutch-Shell) ouvre sa raffinerie de Montréal-Est avec une capacité de production de 5 000 barils par jours (Desjardins, 2012).

L'installation de plusieurs raffineries sur le territoire a provoqué une grande demande en pétrole brut. Avec l'augmentation de la demande, la circulation maritime du port de Montréal augmente sensiblement dans les années 1930 et 1940. À partir du milieu des années 1950, les raffineries de l'est de l'île développent la transformation de produits chimiques dérivés tels que des huiles pour l'industrie du savon et des résines époxydes, augmentant ainsi les activités pétrochimiques (Gravel, 2010).

Les années 1960 ont été les plus florissantes de l'industrie pétrochimique de Montréal. À cette époque, six raffineries sont en service (Desjardins, 2012), soit :

1. Imperial Oil : 70 000 barils par jour et 450 employés
2. Texaco : 50 000 barils par jour et 400 employés
3. Shell : 110 000 barils par jour et 700 employés
4. British Petroleum. Canada : 70 000 barils par jours et 175 employés
5. Petrofina : 85 000 barils par jour et 285 employés
6. British American (Gulf) : 68 000 barils par jour et 500 employés

À partir de 1973, une importante crise énergétique touche l'Occident, ce qui provoque une forte hausse des prix du pétrole. Les problèmes en approvisionnement du pétrole brut provenant des pays arabes vont provoquer une refonte totale des politiques énergétiques du Canada. Devant cette menace, le Canada se tourne vers ses propres ressources, principalement les sables bitumineux albertains pour assurer sa propre production nationale de pétrole. Le prolongement de l'oléoduc de Sarnia en Ontario jusqu'à Montréal sera une des stratégies développées par le gouvernement fédéral à l'époque pour approvisionner les raffineries de l'est de Montréal, venant compenser le manque d'approvisionnement en pétrole provenant auparavant du Moyen-Orient. En 1975, et toujours en lien avec cette crise énergétique, Pétro-Canada est créée, ce qui amorce la production de pétrole à partir des sables bitumineux (Duquette, 1986).

Au début de 1980, suite à la guerre Iraq-Iran, les États-Unis décident de ne plus vendre de pétrole brut au Canada pour favoriser leur consommation intérieure. Le gouvernement fédéral canadien confie alors à Pétro Canada l'approvisionnement en pétrole de tous les raffineurs canadiens, ce qui favorisa l'expansion de l'industrie pétrolière de l'ouest et celle de l'Ontario. L'oléoduc reliant les sables bitumineux en Alberta à la ville de Sarnia en Ontario a favorisé l'approvisionnement des raffineries ontariennes en pétrole brut canadien. (Desjardins, 2012)

L'industrie pétrolière québécoise sera la grande perdante, particulièrement celle implantée à Montréal. L'approvisionnement en pétrole brut des raffineries de la pointe de l'île se faisait toujours à partir des produits en provenance du Moyen-Orient. La production montréalaise devient dès lors de moins en moins rentable, ce qui a propulsé les grandes raffineries de Montréal vers une crise sectorielle.

### 3.1.2 Début de la crise de l'industrie pétrochimique montréalaise

Malgré les problèmes de ravitaillement, l'industrie de la transformation pétrolière réussira à tenir jusqu'en 1982 avant que les premières raffineries ferment leurs portes sur le territoire montréalais. C'est de façon brutale que quatre raffineries cesseront leurs activités entre 1982 et 1986.

- 1982 : Fermeture de la raffinerie British Petroleum : 300 mises à pied
- 1982 : Texaco cessera l'exploitation de sa raffinerie : 380 mises à pied
- 1983 : Fermeture de la Raffinerie de l'Imperial Oil (ESSO) : 400 mises à pied
- 1986 : Rachat de Gulf par Ultramar : Maintien des opérations, mais perte de 90 emplois

Suite à ces fermetures, le gouvernement du Québec adopte la loi sur les produits pétroliers. Visant à assurer l'approvisionnement du Québec en produits pétroliers, cette loi interdisait la démolition d'établissements de fabrication de produits pétroliers sans l'approbation du ministère des Ressources naturelles (Gravel, 2010).

Les années 1990 et 2000 sont marquées par de multiples efforts faits par des acteurs gouvernementaux pour tenter de conserver et de relancer le secteur de la pétrochimie à Montréal. La Société Générale de financement (SGF) sera d'ailleurs partenaire du développement de la chaîne de polyester, le plus grand projet de relance que ce territoire ait connu jusqu'à maintenant. Sur le site de l'ancienne raffinerie Texaco, le

géant espagnol CEPSA Chimie Montréal (Compañía Española de Petróleos S.A.U.) et la SGF vont s'associer en 2003 pour y développer de l'acide téréphtalique purifié (ATP), une des composantes du polyester. Ensuite, la SGF et Pétro-Canada vont s'unir en 2005 pour racheter une partie de l'ancienne raffinerie Gulf dans le but d'y développer la production du paraxylène, une autre des composantes du polyester. En 2010, la Portugaise Imatos Gil viendra finalement compléter cette chaîne en transformant le paraxylène et l'ATP en polyester (Desjardins, 2012).

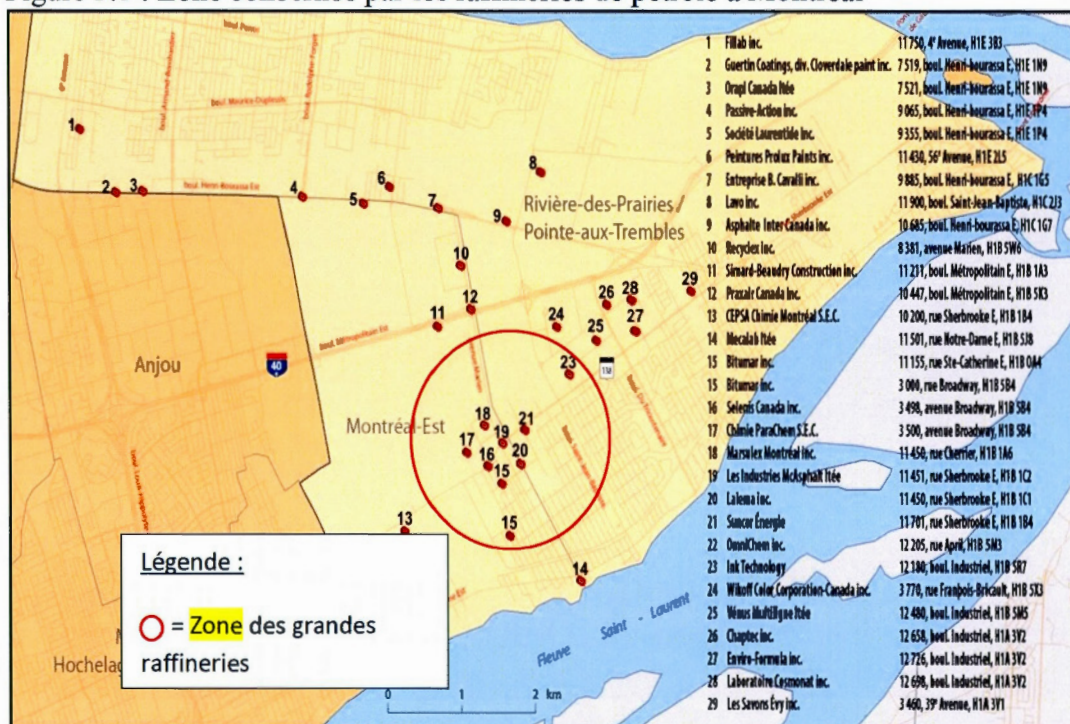
En 2009, Suncor rachète le reste des parts de Pétro-Canada détenues par le gouvernement fédéral, processus entamé depuis 1991, pour compléter la fusion des deux entreprises, processus commencé cinq ans auparavant. Suncor décide de conserver la raffinerie de Pointe-aux-Trembles avec ses 500 employés.

Le 7 juillet 2009, Shell annonce la possible fermeture de sa raffinerie de Montréal-Est. 500 employés font alors face à la perte de leur emploi. Une importante mobilisation a alors été mise en œuvre par les employés, le syndicat, mais aussi par la population de Montréal-Est, les élus locaux, provinciaux et fédéraux. Plusieurs actions ont été mises en place pour promouvoir la conservation de la raffinerie sur le territoire, telles des manifestations populaires, des rencontres avec des dirigeants politiques de différents paliers gouvernementaux, mais rien n'a réussi à renverser la décision de Shell. De plus, aucun preneur n'a été trouvé pour racheter la raffinerie, ce qui aurait permis de conserver les emplois. Bien que plusieurs scénarios aient été étudiés pour la conservation de la raffinerie, la transformation du site en terminal de stockage a été l'option choisie par le géant hollandais qui a décidé de ne conserver que 25 des 500 postes de la raffinerie. Le 27 juin 2011, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune a autorisé le démantèlement des infrastructures de la raffinerie. Ces travaux ont débuté en novembre 2012.



Depuis la décision de démanteler la raffinerie, plusieurs acteurs se sont mobilisés pour trouver des solutions de relance à ce secteur industriel qui fut jadis, un actif majeur de l'industrie canadienne, québécoise et montréalaise.

Figure 3.1 : Zone concernée par les raffineries de pétrole à Montréal



Source : SODEC; Édition spéciale sur la pétrochimie 2011

Parmi ses actifs industriels, la pointe de l'île de Montréal compte encore 29 entreprises rattachées à l'économie de la transformation du pétrole. En revanche, avec la fermeture de la raffinerie Shell, les signes de l'essoufflement de cette industrie sur le territoire montréalais se font sentir. Des travailleurs perdent leur emploi, des fournisseurs et des entreprises de service sont mis en péril et l'avenir de l'industrie est lourdement remis en cause. Cette zone de la ville est depuis plus d'un siècle liée au secteur de la pétrochimie. La pointe de l'île de Montréal semble faire face à une

remise en question de sa vocation industrielle, ce qui se traduit par une crise au niveau de l'emploi, mais aussi du commerce et de l'occupation du territoire (SODEC, 2008).

### 3.1.3 Le raffinage, un contexte international en plein bouleversement

Le raffinage du pétrole fait face à d'importantes difficultés partout à travers le monde, notamment en Amérique du Nord et en Europe. Plusieurs raisons expliquent ces problèmes et nous présentons ici les principaux facteurs expliquant les déboires des grandes raffineries du monde occidental.

Le premier facteur à considérer pour comprendre ce phénomène est le vieillissement des installations de raffinage; des investissements massifs sont nécessaires pour moderniser et accroître l'efficacité des raffineries de première génération (Desjardins, 2012). Les raffineries construites avant les années 1980 ont une productivité faible, qui est près de la moitié de celle des raffineries construites après les années 1980. Pour améliorer cette productivité, l'injection massive de capitaux est nécessaire pour actualiser les infrastructures. La raffinerie Shell de Montréal-Est n'a pas échappé à cette logique puisqu'elle avait besoin d'investissements de plus de 600 millions de dollars pour lui permettre de rester compétitive avec les autres raffineries plus productives (Tremblay, 2010).

La baisse de consommation des produits pétroliers par les pays occidentaux est un autre facteur qui a favorisé le déplacement de l'industrie du raffinage vers les pays en émergence. En effet, selon l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), la croissance de la demande en carburant sera principalement le résultat de la consommation dans les pays émergents. La Chine représente plus de la moitié de cette augmentation. Par contre, la demande des pays industrialisés diminuera de quelque 6 millions de barils



par jours d'ici 2030 (Le Conference Board du Canada, 2011). Cette baisse de consommation dans les pays industrialisés, couplée à une hausse de celle des pays en voie de développement, a favorisé le déplacement du centre de gravité de ce secteur productif. Actuellement, le développement d'infrastructures de raffinage et les investissements ont surtout lieu en Asie et au Moyen-Orient et cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir.

En outre, les stratégies de raffinage se sont aussi modifiées. Auparavant, le pétrole brut était importé vers les pays consommateurs pour y être transformé. La nouvelle tendance est de raffiner la matière première sur le site d'extraction même, de façon à ce que la transformation se fasse dans les pays consommateurs. Des pays comme l'Arabie Saoudite, les Émirats arabes unis, l'Algérie et la Chine ont ainsi entrepris d'importants investissements pour développer leurs propres équipements de raffinage (Planète-énergie, 2013).

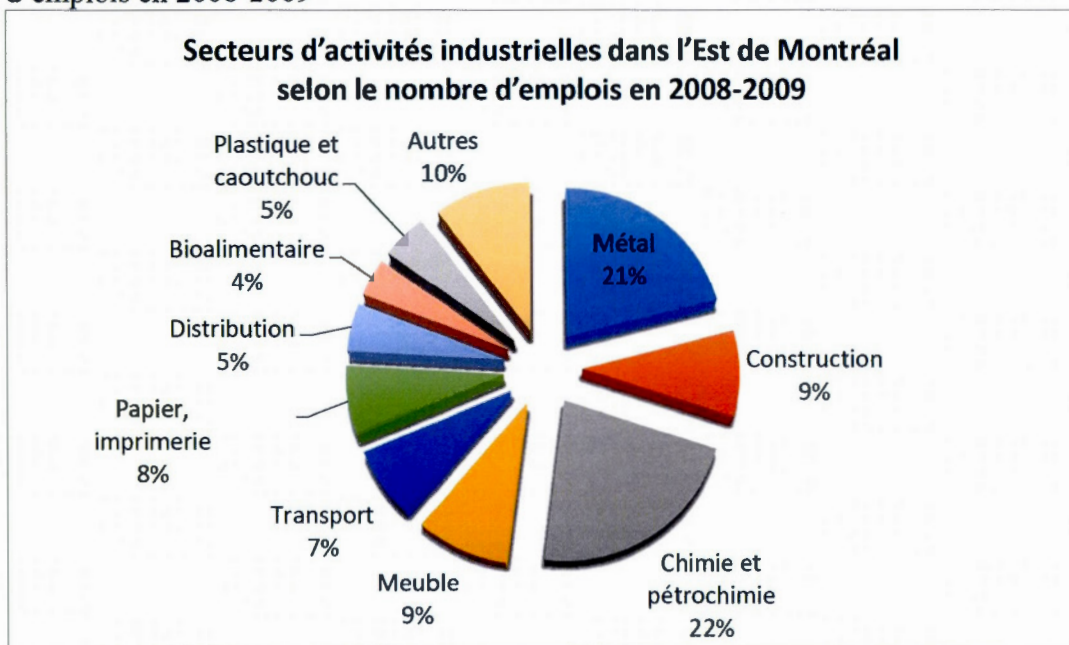
Finalement, parmi les raisons qui expliquent ce changement structurel dans le raffinage du pétrole sur le plan international, il y a des modifications importantes qui se sont produites aux États-Unis. Auparavant l'un des plus grands importateurs de pétrole brut au monde, ce pays est devenu un exportateur de pétrole à l'échelle internationale. L'exploitation du pétrole de schiste en sol étatsunien est venue révolutionner l'industrie pétrolière nord-américaine. Les importations étatsuniennes de pétrole ont diminué de 32 % depuis cinq ans. (Nodé-Langlois, 2013). La diminution de la demande étatsunienne a certainement eu des impacts négatifs sur l'industrie pétrolière canadienne.

Ainsi, tous ces facteurs ont joué un rôle important dans la fermeture de la raffinerie Shell de Montréal-Est.

### 3.1.4 Les petites et moyennes entreprises

Il faut aussi considérer l'impact important de plus de 540 petites et moyennes entreprises présentes sur le territoire étudié (Figure 3.2).

Figure 3.2: Secteurs d'activités industrielles dans l'Est de Montréal selon le nombre d'emplois en 2008-2009



Source Recensement industriel de la SODEC RDP • PAT • ME, 2008-2009

Plusieurs secteurs y sont représentés et il est intéressant de constater l'importance des secteurs de la pétrochimie et de la métallurgie sur ce territoire. Avec respectivement 22% et 21% de la main-d'œuvre travaillant dans ces secteurs sur le territoire, ils comptent définitivement parmi les forces principales de l'économie locale. L'emplacement stratégique du territoire, près des grands axes routiers et à proximité du port de Montréal, fait du territoire de la pointe de l'île un lieu d'attraction potentiel pour l'établissement d'entreprises dans ce secteur industriel.



...le moteur du territoire est aussi dans la transformation du métal. Notre localisation pour ces entreprises est très avantageuse, car nous sommes au centre de plusieurs artères de transport.

(Représentant économique local 4, entrevue 13, 7 novembre 2013)

Les entreprises œuvrant dans le secteur de la logistique du transport des marchandises installées sur ce territoire l'ont aussi choisi pour sa facilité d'accès aux grands axes routiers et au port de Montréal. Des projets d'aménagement de la Ville de Montréal sont prévus pour l'amélioration de la fluidité du transport des marchandises. Deux projets importants ont été identifiés, le premier est celui du prolongement de la rue Joseph-Versailles, qui reliera la rue Notre-Dame avec le boulevard Henri-Bourassa, l'autoroute 40 et la rue Sherbrooke. Le deuxième projet vise à améliorer l'accès au port de Montréal à partir de l'autoroute 25.

Bien qu'il y ait une importante concentration d'industries de petite et moyenne taille dans l'Est de Montréal, la pétrochimie reste le secteur ayant le plus d'influence sur l'économie du territoire. Ses emplois à forte rémunération et sa production à haute valeur ajoutée font de ce secteur la principale option des représentants industriels de l'Est de Montréal. «Les grands joueurs de la pétrochimie apportent une voix aux territoires. Quand ils parlent, les acteurs économiques écoutent.» (Représentant politique local 1, Entrevue 8, 16 octobre 2013)

### 3.2 Présentation du territoire

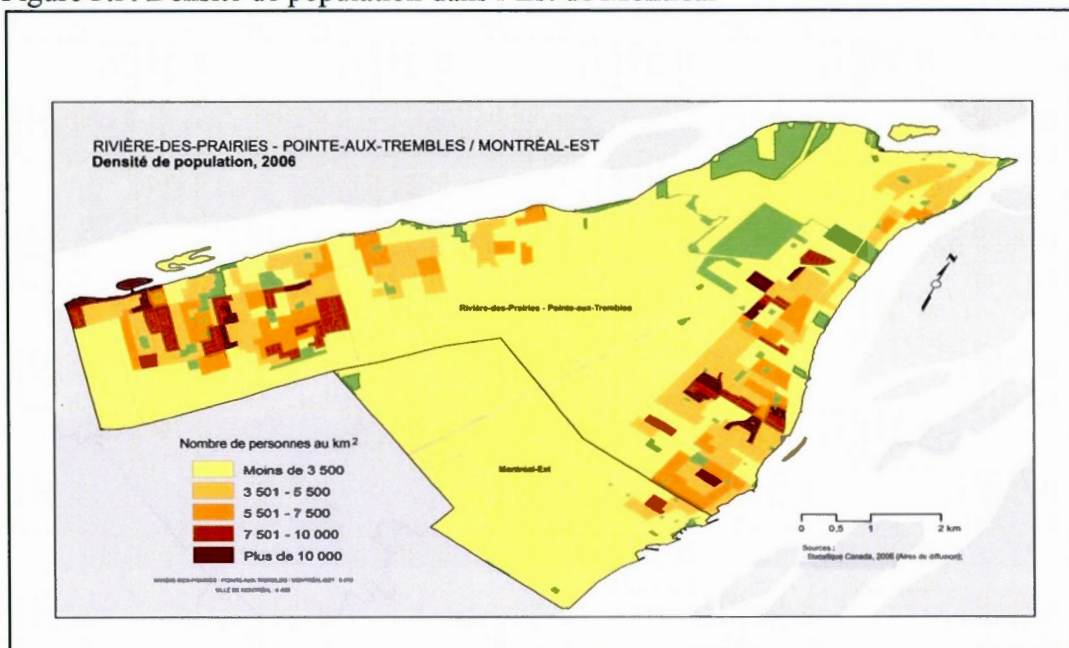
Cette section dresse un portrait de la zone formée par Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est. Nous présenterons plusieurs facettes de la structuration de ce territoire en mettant l'accent sur ces atouts et sur les défis auxquels la population doit faire face dans une perspective de reconversion économique.

### 3.2.1 La démographie : une population vieillissante et enclavée

La démographie du territoire présente une faible densité de population (Figure 3.3). Avec 42.3 Km<sup>2</sup> et 106 347 habitants, l'arrondissement présente une des plus faibles densités de population sur l'île de Montréal avec 2492 habitants au km<sup>2</sup> (Montréal en statistique, 2013, Statistique Canada, 2001). Montréal-Est connaît une situation similaire avec 12.3 km<sup>2</sup> et 3765 habitants, elle affiche une densité de population de 306 habitants au km<sup>2</sup> (Montréal en statistique, 2013, Statistique Canada, 2001).

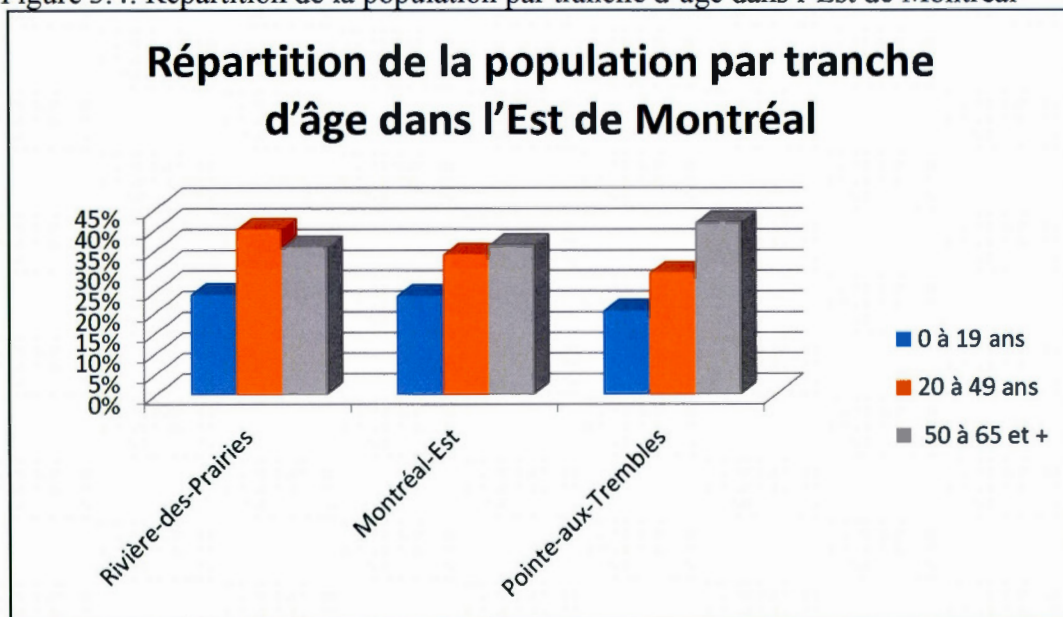
Par ailleurs, à Montréal-Est et à Pointe-aux-Trembles, la population est vieillissante (Figure 3.4). On remarque aussi une tendance à l'exode des jeunes à Montréal-Est et à Pointe-aux-Trembles. Cet exode est dû au manque de transport en commun permettant aux jeunes d'étudier et de travailler au centre-ville. De surcroît, l'achat d'une propriété pour une jeune famille est beaucoup plus onéreux sur cette partie de l'île que dans les villes de Repentigny ou l'Assomption qui sont situées à seulement quelques kilomètres de là, incitant ainsi l'exode des jeunes familles originaires de la pointe de l'île à émigrer vers ces secteurs. En revanche, Rivière-des-Prairies connaît un rajeunissement de sa population, ce qui représente un atout.

Figure 3.3: Densité de population dans l'Est de Montréal



Source : Statistique Canada, 2006.

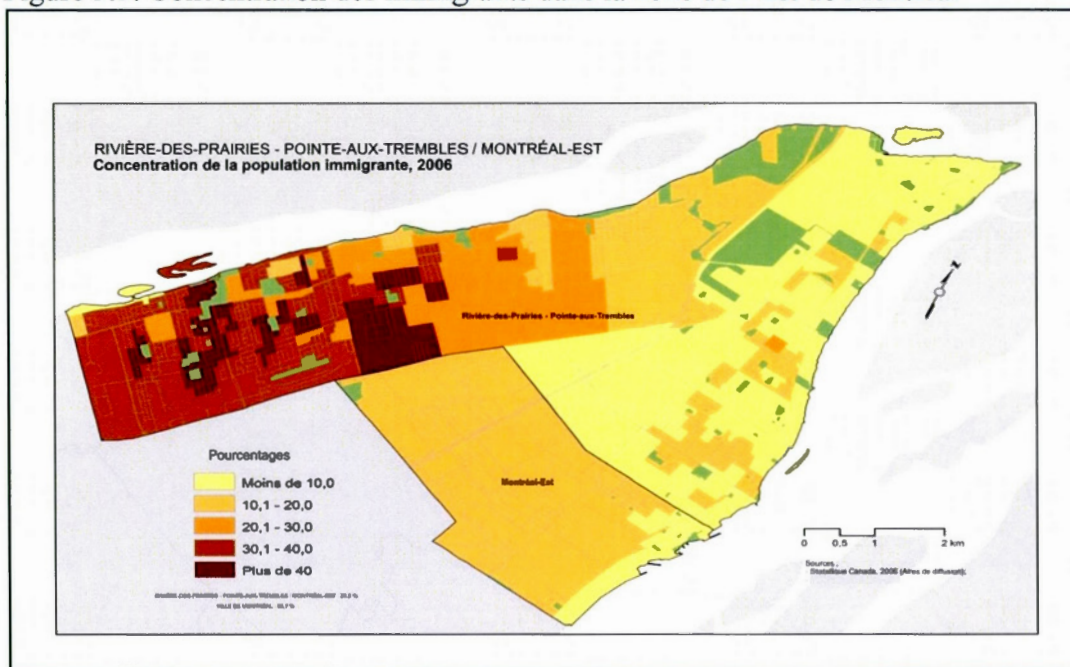
Figure 3.4: Répartition de la population par tranche d'âge dans l'Est de Montréal



Source : Rapport annuel 2012-2013 du CSSS de la Pointe de l'île.



Figure 3.5: Concentration des immigrants dans la zone de l'Est de Montréal



Source : Statistique Canada, 2006.

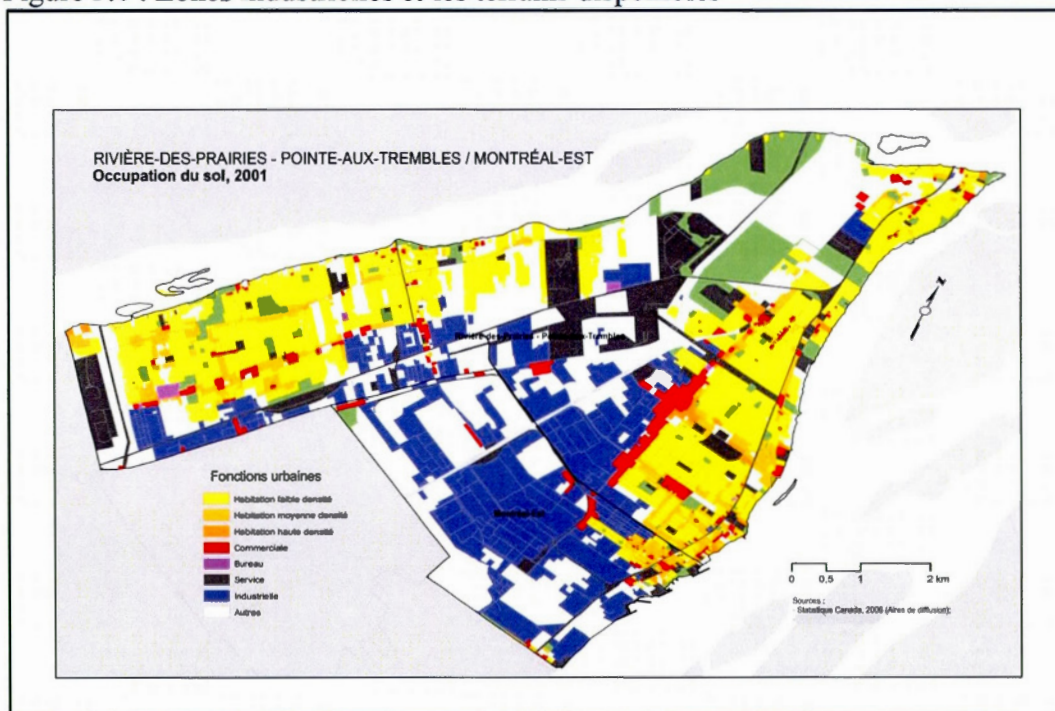
### 3.2.3 Un territoire structuré en fonction de l'industrie et non pas des résidents

Les grandes industries pétrochimiques étant présentes sur le territoire depuis le début du XXe siècle, la localisation de la population et l'orientation des infrastructures de transport ont toujours été fonction de la localisation industrielle. Ainsi, comme l'a montré la figure 3.4, même si la population plus jeune de Rivière-des-Prairies présente un atout, elle est isolée. La population de Rivière-des-Prairies travaille principalement à l'extérieur de la zone, car il est plus facile de se rendre à Laval ou dans les arrondissements de la Rive-Nord pour y trouver de l'emploi que de se déplacer à Pointe-aux-Trembles à cause des difficultés dues au manque de liaison entre le Nord et le Sud. Cette population est enclavée sur le territoire, car il manque d'axes routiers permettant la liaison entre le nord et le sud du territoire. Le boulevard Saint-Jean-Baptiste est en effet le seul axe routier reliant le Nord et le Sud de l'arrondissement. Il y a également une carence au niveau des transports en commun, ce qui a pour effet de favoriser l'enclavement de la population de cet arrondissement.



Le caractère lié à l'industrie lourde de ce secteur fait en sorte qu'une grande partie de son territoire est dédié à un zonage industriel. Plusieurs terrains sont d'ailleurs vacants dû à l'exode des grandes raffineries de pétrole. La décontamination de ces sites est un obstacle majeur à la réaffectation des terrains inoccupés ou vacants. Parmi les terrains vacants, certains sont inaccessibles et auraient besoin d'investissements majeurs pour fournir à ces zones industrielles les services d'aqueduc et d'électricité nécessaires à un développement industriel. Des projets d'aménagement de type transit-oriented development (TOD), type d'aménagement de zones résidentielles ou commerciales destinées à favoriser l'usage des transports en commun et le covoiturage, sont prévus autour des deux gares du train de l'est en cours, reliant Mascouche au centre-ville, afin d'améliorer la densification du territoire et l'accès aux services pour les résidents, mais ces projets sont encore en gestation.

Figure 3.6 : Zones industrielles et les terrains disponibles

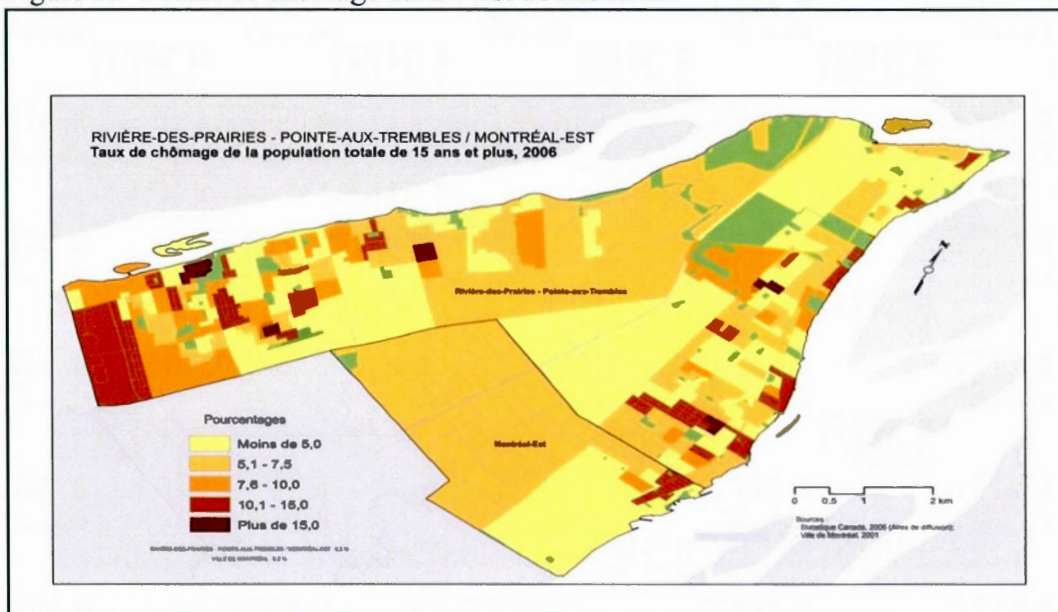


Source : Statistique Canada, 2006.

### 3.2.4 Une main-d'œuvre mal préparée pour un effort de reconversion

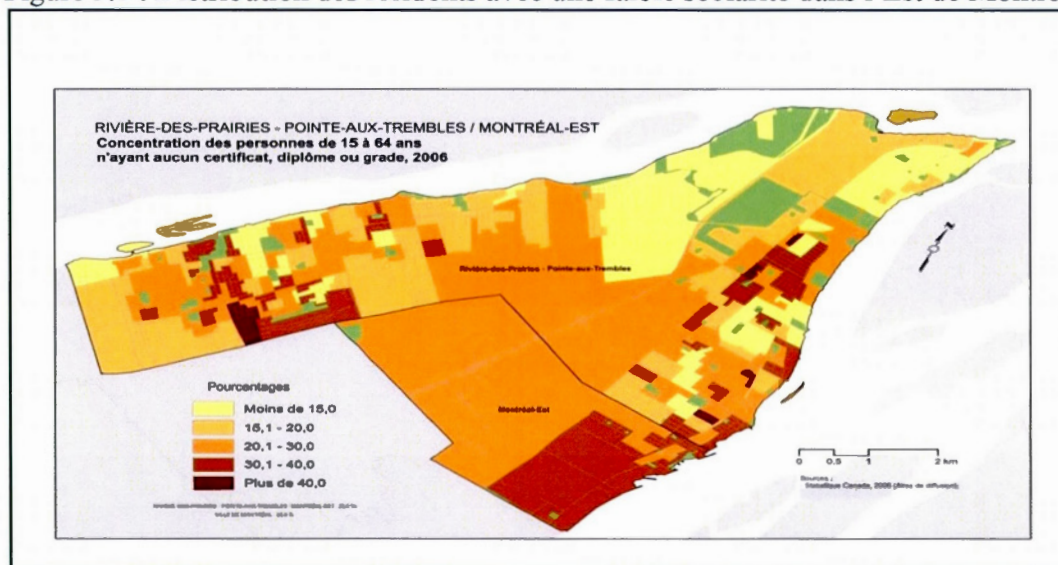
Comme le montre la figure 3.7, l'isolement de la population et l'existence de zones de haut taux de chômage nuisent à l'attractivité du territoire pour des projets de reconversion. À cela s'ajoutent un haut taux de décrochage et un faible niveau de scolarité (Figure 3.8). Ces caractéristiques sont encore plus marquées au sein de la population immigrante de Rivière-des-Prairies, surtout celle de souche haïtienne. Comme on l'a dit, en ce qui concerne la main-d'œuvre, le bassin de population de Rivière-des-Prairies constitue un atout, parce qu'elle est plus jeune. Cette population est à forte majorité immigrante. Une partie, de souche magrébine, est fortement qualifiée et possède des compétences intéressantes pour une relance économique du territoire. L'autre partie, de souche haïtienne, est sous-qualifiée et représente un défi sur le plan de la formation.

Figure 3.7 : Taux de chômage dans l'Est de Montréal



Source : Statistique Canada, 2006.

Figure 3.8 : Distribution des résidents avec une faible scolarité dans l'Est de Montréal



Source : Statistique Canada, 2006.

L'ensemble des indicateurs permettant de dresser un portrait socioéconomique de la zone formée par l'arrondissement de Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est. Ce portrait fait état de l'ampleur des efforts requis pour la



revitalisation de cette zone. En effet, bien que les acteurs socioéconomiques convergent et ressentent une forte appartenance au territoire, le type d'organisation du territoire et l'isolement des bassins de populations provoquent un faible attachement à la zone industrielle favorisant un détachement du tissu social face à la problématique de dévitalisation en cours dans ce secteur.

### 3.3 Réaction du milieu face à la crise : le leadership de la SODEC dans la mobilisation des acteurs

L'annonce de la fermeture de la raffinerie SHELL et de la perte de 550 emplois directs en janvier 2010 a eu l'effet d'une bombe pour la pointe de l'île qui, depuis plusieurs années, luttait contre la dévitalisation. Cette annonce a créé une onde de choc dans la communauté (Desjardins, 2012). Un grand nombre d'entreprises dépendantes du secteur de la pétrochimie allaient fermer leurs portes, ce qui risquait d'entraîner la perte de 2 000 emplois.

Après avoir réfléchi aux mesures à prendre pour faire face à l'impact économique de la fermeture d'une entreprise aussi importante pour la zone, une grande mobilisation des acteurs locaux a été amorcée dans le but d'empêcher cette fermeture et de sauver les emplois. Pour cela, la Société de développement économique de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles (SODEC) a contacté tous les acteurs économiques locaux et régionaux pour les informer de l'impact de la fermeture :

Nous voulons inclure dans cette mobilisation des acteurs gouvernementaux, les commissions scolaires, les centres d'emplois, les Cégeps, les organisations qui viennent supporter les chercheurs d'emploi, les CDC, les entreprises, les citoyens.

(Représentant politique local 7, entrevue 17, 18 octobre 2013)

Dans leurs démarches pour contrer ou pallier la fermeture de Shell, les acteurs locaux ont approché plus d'une centaine d'entreprises à travers le monde, dont plusieurs



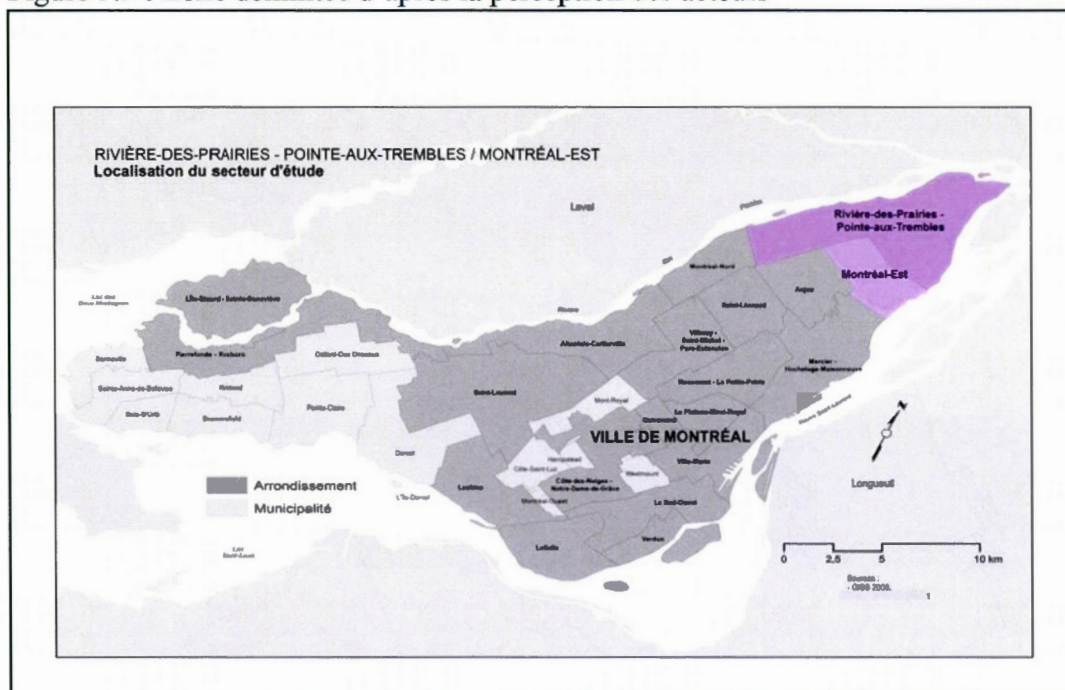
étaient intéressées à venir investir à Montréal. Une marche populaire a aussi été organisée où tous les partis politiques ont participé et la plupart des acteurs économiques et sociaux du territoire se sont impliqués dans la mobilisation. Localement, les gens du milieu des affaires se sont rendu compte qu'il était important de travailler de façon conjointe pour assurer la vitalité économique du territoire.

### 3.4 La création du CDEM : vers une gouvernance inclusive?

Le CDEM a été créé en avril 2011 et est une suite de la mobilisation qui a vu le jour en réaction à l'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell de Montréal-Est en janvier 2010. Le CDEM a donc pour mission de promouvoir, consolider et favoriser le développement économique, social et environnemental de l'Est de Montréal. Mais la question de la gouvernance demeurait complexe. À la naissance du CDEM, le gouvernement du Québec s'est questionné au sujet du pilotage de ce comité. La SODEC, la Ville de Montréal et la Chambre de Commerce de l'est de Montréal étaient des candidats potentiels pour coordonner les efforts de relance. Une définition des limites du territoire concerné par les efforts de relance s'imposait.

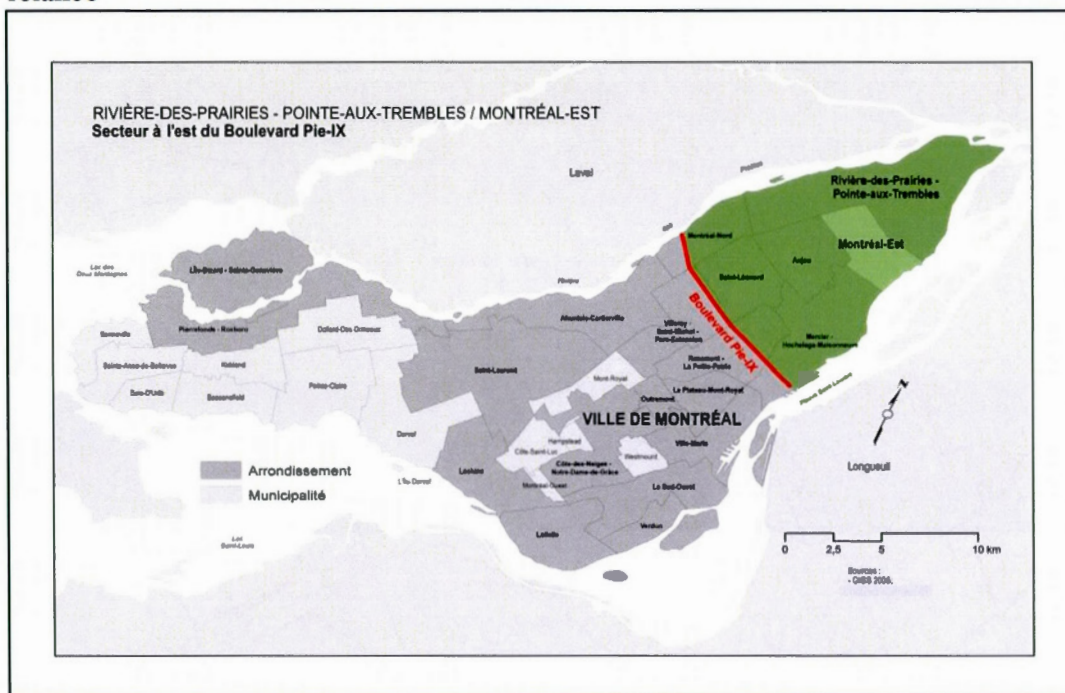
Selon la Ville de Montréal, l'est de Montréal n'était pas seulement le territoire concerné par la fermeture de Shell et le secteur de la pétrochimie, mais bien la zone qui débute à partir du boulevard Pie IX. Donc, toujours selon la ville de Montréal, l'est de l'île de Montréal réunit tous les arrondissements situés à l'est de ce boulevard, ce qui impliquait que la coordination de ce comité devait être faite par un acteur ayant des préoccupations plus larges que seulement celles visant la pointe de l'île. Les acteurs concernés directement par la crise de l'industrie du raffinage ont alors été confrontés au risque de diluer les enjeux provoqués par la fermeture de Shell.

Figure 3.9 : Zone délimitée d'après la perception des acteurs



Source : GISS 2006.

Figure 3.10 : Zone déterminée par la Ville de Montréal pour bénéficier des efforts de relance



Source : GISS, 2006.

De plus, les changements de gouvernance tant à la Ville qu'au palier provincial ont alourdi les démarches pour trouver un représentant pour ce projet. En 2014, le comité compte plus de cinquante leaders provenant de tous les secteurs d'activités. Cette grande table est dirigée par la députée. Depuis sa création au début de l'année 2011, la tâche première de ce comité a été de dresser un bilan de la situation pour ensuite travailler à l'élaboration d'un plan d'action qui vise à promouvoir, consolider et favoriser le développement économique, social et environnemental de l'est de Montréal par sa prise en charge collective. Les membres du CDEM ont rapidement formé cinq sous-comités de travail qui se sont penchés sur les principaux enjeux touchant la région. Animé par les cinq CDEC concernées dans le territoire d'action élargi, chaque sous-comité a identifié des axes d'intervention, des objectifs et des actions visant à revitaliser l'Est. Ces cinq sous-comités touchent directement les priorités pour la relance de l'est de Montréal : le transport, les zones industrielles,



l'emploi, l'attractivité du territoire et la qualité de vie, ainsi que la décontamination des sols.

Il s'agit là de cinq enjeux fondamentaux pour lesquels tous les acteurs ont su partager leurs préoccupations locales tout en gardant une vision d'ensemble sur les besoins de l'est de Montréal, ce qui rend le plan d'action à la fois porteur pour l'ensemble, mais aussi connecté aux réalités locales.  
(Représentant économique régional 1, entrevue 16, 28 octobre 2013)

### 3.5 Les enjeux de la reconversion du territoire

La section suivante aborde les différents enjeux de la revitalisation de notre territoire d'étude. La présentation de ces enjeux nous permet de faire le portrait des défis auxquels font face les acteurs de la relance ainsi que des éléments sur lesquels ces acteurs devront travailler pour mettre en valeur ce territoire. Le transport des personnes et des marchandises, les parcs industriels et les zones d'emplois, l'attractivité du territoire et la qualité de vie, l'emploi et, finalement, la décontamination et la viabilisation des terrains disponibles font partie des différents enjeux auxquels sont confrontés les acteurs travaillant à la relance du territoire.

#### 3.5.1 Enjeu 1 : Transport des personnes et des marchandises

L'enjeu du transport des personnes et des marchandises est crucial pour la vitalité du territoire. Le sous-comité orienté vers ce thème a identifié quatre priorités : le transport en commun, le train de l'est avec l'enjeu des aménagements autour des gares sur l'île de Montréal, la prolongation du boulevard l'Assomption et l'aménagement du transport en commun pour Rivière-des-Prairies et Mercier qui sont des secteurs mal desservis en matière de transport en commun.

Un représentant du port de Montréal et la mairesse de l'arrondissement de Rivière-des-Prairies siègent sur ce sous-comité qui est coordonné par le directeur général de



la Corporation de Développement de l'Est (CDEST). L'Agence Métropolitaine de Transport (AMT) a aussi participé à l'élaboration d'un portrait de la situation sur le train de banlieue pour permettre aux participants de cette table de travail de développer un plan d'action basé sur les besoins des résidents du territoire. L'évolution des travaux du train de banlieue entre Mascouche et le Centre-ville est un point important qui est couvert par ce sous-comité.

Dans le dossier du transport des marchandises, le transport par camion dans le secteur du Port de Montréal est très important<sup>2</sup>. Chaque jour, environ 2000 camions transitent par le port de Montréal. Un des projets futurs serait de construire une voie routière qui puisse aller directement du port de Montréal à l'autoroute 25. D'autres projets ont été identifiés, comme le prolongement du boulevard Rodolphe-Forget, pour donner un lien Nord-Sud à cette partie de la ville, ce qui permettrait une meilleure circulation des résidents et des marchandises. Il y a déjà une première partie qui a été complétée en 2012 par la Ville de Montréal-Est entre l'avenue Notre-Dame et la rue Sherbrooke, cette artère s'appelle Joseph-Versailles. Il reste à la prolonger de la rue Sherbrooke jusqu'au boulevard Henri-Bourassa pour compléter le boulevard Rodolphe-Forget.

### 3.5.2 Enjeu 2 : Parcs industriels et zones d'emplois

Le sous-comité sur les parcs industriels et les zones d'emplois, dirigé par M. Jean Touchette de la CDEC de Montréal-Nord, mise sur l'attraction et la rétention d'entreprises par l'amélioration des infrastructures et la mise en place de mesures

---

<sup>2</sup> La nouvelle grappe métropolitaine de logistique des transports de marchandises de Montréal appelée Cargo Montréal travaille présentement à développer un pôle de logistique du transport des marchandises dans l'est de l'île de Montréal. La proximité avec le port de Montréal fait de la pointe de l'île un endroit stratégique pour y développer cette industrie. La Ville de Montréal, le ministère des Transports et le port de Montréal sont présentement en train d'élaborer un plan d'aménagement pour permettre d'améliorer l'accès du camionnage entre le port de Montréal et les grands axes routiers. Cette coordination entre la Ville de Montréal, le port de Montréal et le MTQ pourrait permettre d'attirer de nouveaux joueurs pour l'économie locale. Les activités de CargoM sont soutenues financièrement par le ministère des Finances et de l'Économie (MFE), le ministère du Conseil exécutif (MCE), la Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM) et l'ensemble de ses membres.

incitatives. Parmi les objectifs principaux de ce comité, la revitalisation des zones et des parcs industriels figure en tête de liste, mais l'adoption de meilleures pratiques industrielles et la réduction de l'impact environnemental des entreprises sont aussi des objectifs prioritaires.

Il y a en effet une dévitalisation économique liée au déclin de la pétrochimie sur le territoire, mais plusieurs acteurs insistent sur l'importance de consolider le secteur de la pétrochimie avec des employeurs comme Suncor et ceux de la chaîne de polyester. Le projet de l'inversion de la ligne neuf, l'oléoduc entre Sarnia et Montréal, est mis de l'avant par plusieurs protagonistes. Ce projet d'envergure canadienne permettrait d'acheminer du pétrole brut des sables bitumineux de l'Ouest canadien à Montréal-Est et assurerait le ravitaillement pour Suncor. Donc, pour la chaîne de polyester présente à Montréal-Est, la proximité du distributeur est primordiale à la survie de toute l'industrie reliée à la pétrochimie sur le territoire.

Nous espérons maintenant que SUNCOR ne va pas nous quitter, c'est pourquoi le renversement de la ligne neuf de l'oléoduc provenant de l'Ouest est si important, pour que la chaîne de polyester ne se brise pas.

(Représentant politique local 8, entrevue 5, 18 septembre 2013)

Selon le directeur de l'Association Industrielle de l'est de Montréal (AEIM), il y a de la place pour les petites et moyennes entreprises, mais pour avoir une économie robuste, la pointe de l'île a aussi besoin de grosses entreprises. Selon lui, les grandes entreprises sont créatrices d'emplois au niveau local et alimentent beaucoup de sous-traitants. La contribution de l'industrie pétrolière de l'est de Montréal à l'économie québécoise était de 4.2 milliards de dollars en 2007 (SODEC, 2011).

Sur ce même territoire, il y a une grande vitalité économique liée aux petites et moyennes entreprises. L'industrie de la transformation métallique est la plus importante en termes de nombre d'entreprises et de nombre d'emplois. Il y a aussi des entreprises œuvrant dans les secteurs bioalimentaires, du meuble et du bois d'œuvre.



Nous avons recensé 700 entreprises manufacturières et industrielles situées sur le territoire parmi lesquelles une trentaine est liée à l'industrie chimique et pétrochimique (SODEC, 2013).

La diversification économique serait profitable pour le secteur, mais il faut se donner les moyens d'attirer et de retenir les entrepreneurs.

En effet, le secteur de la pétrochimie et la fermeture de Shell a un effet beaucoup plus grand. Cela concerne l'approvisionnement en pétrole, les travailleurs travaillent partout dans l'agglomération, donc c'est un impact qui déborde de l'échelle locale. Il ne faut pas cibler seulement l'industrie pétrochimique, mais bien l'ensemble de l'activité industrielle de notre territoire si nous voulons travailler à la relance.

(Représentant politique local 7, entrevue 17, 18 octobre 2013)

Il y a beaucoup de travail à faire pour attirer de nouvelles entreprises sur ce territoire qui présente déjà une grande diversité économique. L'enjeu de la décontamination est complexe. De plus, la ville de Montréal-Est et l'arrondissement de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles n'ont pas de commissaire industriel, ce qui nuit au développement de nouvelles infrastructures et à la relance. Il y a présentement une vingtaine d'entreprises qui cherchent à se localiser ou à se relocaliser sur le territoire, mais cela est une charge supplémentaire pour la SODEC qui doit suppléer à l'absence de commissaire industriel. Cet organisme a d'ailleurs engagé une personne qui est chargée de projet pour le développement durable et qui est là pour proposer aux entreprises des idées et des innovations pour l'amélioration de leurs procédés, mais encore une fois, l'entreprise conseillée aura besoin d'un commissaire industriel pour arrimer les projets d'expansion aux politiques de développement de la ville ou de l'arrondissement.

La culture entrepreneuriale sur le territoire représente aussi un défi majeur pour développement économique. Comme on l'a déjà montré, le territoire couvert par la SODEC connaît un haut taux de décrochage scolaire. La faible scolarisation et la

culture ouvrière du territoire sont des facteurs qui nuisent à la culture entrepreneuriale.

La tradition de notre territoire était que sans avoir trop d'éducation tu pouvais te trouver un emploi bien rémunéré dans les grandes dizaines pétrochimiques. Aujourd'hui, cette réalité a changé et il faut stimuler d'autres ambitions.  
(Représentant politique local 4, entrevue 21, 4 octobre 2013)

La SODEC s'est alors associée au Carrefour jeunesse-emploi local pour développer des ateliers sur l'entrepreneuriat.

### 3.5.3 Enjeu 3 : Attractivité du territoire et qualité de vie

Pour attirer des employeurs et développer les zones d'emplois, l'attractivité du territoire est aussi une question centrale et il en revient au responsable de la CDEC de Rosemont—Petite—Patrie de coordonner ce comité comptant plus de 15 acteurs. Le développement d'un pôle récréotouristique est un des objectifs principaux mis de l'avant par ce comité. Le pôle du Parc Olympique est d'ailleurs favorisé. Le plan de développement touristique de ce comité vise à attirer une nouvelle clientèle vers l'est de la ville. Mais il va sans dire qu'un tel développement pose des défis aux acteurs de la zone directement affectée par la crise de la pétrochimie.

Avec une bonne utilisation du programme de décontamination du gouvernement du Québec, les zones industrielles qui seront conservées afin d'y établir des zones d'emplois devront être juxtaposées à des projets de développement résidentiel. Il n'y a donc pas uniquement des programmes axés sur la stimulation d'emplois, mais des subventions seront nécessaires pour planifier l'aménagement du cadre de vie autour des zones d'emplois. L'échéancier du nouveau métro et de la ligne du train de banlieue sont aussi des projets déterminants dans la faisabilité de projet créateur d'emplois. Il n'y a pas encore de planification de projets d'aménagement concrets qui nous permet de planifier le développement de façon conséquente. On peut aussi parler du plan "Montréal égale famille" du ministre Jean-François Lisée qui veut favoriser l'accès à la propriété aux petites familles. S'il y a un endroit à Montréal où les terrains sont moins chers et où il y a des espaces municipaux encore



disponibles, c'est l'est de Montréal. Pourtant, pour permettre un tel projet il est important d'avoir une bonne desserte du transport collectif.

(Représentant politique local 4, entrevue 21, 4 octobre 2013)

#### 3.5.4 Enjeu 4 : l'emploi

Le développement de la main-d'œuvre a été placé sous la direction d'une responsable de la CDEC de Saint-Léonard. L'équipe travaillant à l'amélioration de l'employabilité est composée de représentants d'Emploi-Québec, de représentants syndicaux, d'élus et d'attachés politiques. Elle se concentre sur l'amélioration de la formation de la main-d'œuvre pour répondre aux besoins du marché du travail et ainsi soutenir les entreprises dans leur recrutement.

Dans le cas de la gestion de leurs ressources humaines, des projets de conciliation travail-famille favorisant la flexibilité et la souplesse des heures de travail doivent être examinées. Également, des options de retraite progressive et des options de stage pour les jeunes et pour les immigrants apparaissent comme des possibilités pour la gestion des ressources humaines qu'il serait intéressant de proposer aux entreprises désireuses de venir s'établir sur le territoire. Le recrutement local sera aussi mis de l'avant.

Nous voulons tout d'abord développer notre connaissance sur les statistiques sur les emplois dans l'est de la ville pour avoir une meilleure connaissance sur le type d'emplois et sur les besoins des entreprises [afin] d'arrimer les chercheurs d'emplois avec les bonnes entreprises.

(Représentant politique local 5, entrevue 10, 7 octobre 2013)

#### 3.5.5 Enjeu 5 : Décontamination et viabilisation des terrains disponibles

Le dernier enjeu, mais non le moindre, est celui de la décontamination des terrains fortement pollués par l'industrie pétrochimique. La coordination de ce sous-comité est assurée par Annie Bourgoin, Directrice générale de la SODEC. Ce problème est capital, car il y a présentement plus de 25 millions de pieds carrés de terrains

contaminés suite à l'exploitation pétrolière, ce qui empêche le développement industriel de vastes terrains ayant un potentiel d'attirer de nouveaux investisseurs.

Essentiellement, 15 millions de pieds carrés appartiennent à ESSO, et 10 millions appartiennent à Shell. Donc, il est extrêmement important d'avoir de bonnes relations d'affaires avec eux, puisque les terrains leur appartiennent et c'est à eux à décontaminer leurs terrains. L'évolution de la décontamination aura un impact très important sur le développement de notre ville.

(Représentant politique local 8, entrevue 5, 18 septembre 2013)

La décontamination est un procédé extrêmement coûteux qui nécessite d'importants investissements. Certains programmes de subvention existent pour supporter la décontamination des sols, par exemple, le programme ClimatSol du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Par contre, il faudrait arrimer ce programme aux besoins de la réalité du terrain, car il est beaucoup trop contraignant et les subventions sont peu accessibles. Le comité sur la décontamination du CDEM reste lui aussi un outil difficile à appliquer. Ce comité est composé majoritairement d'attachés politiques qui n'ont pas l'expertise technique nécessaire pour planifier la décontamination. De plus, il faut rendre disponibles les terrains où le développement est possible. Il y a des parcs et des zones industrielles où on ne peut pas se rendre par manque de voies routières, l'enjeu est donc de rendre disponibles ces terrains.

C'est compliqué de trouver des subventions. Nous devons trouver des entreprises qui développeront ces territoires et ensuite la ville permettra un certain partage des coûts. Nous n'avons pas les outils pour accueillir de nouvelles entreprises.

(Représentant politique local 7, entrevue 17, 18 octobre 2013)

### 3.6 Perspective de reconversion : la chimie verte?

Une étude commanditée par l'AIEM a identifié un certain nombre d'objectifs pour une reconversion liée à la Chimie Verte. La ville portuaire de Kalendborg au Danemark pourrait servir d'exemple, car elle met au centre de son développement un

concept d'écologie industrielle qui mise sur une nouvelle gestion des matières premières et des déchets industriels. À cette image, l'AIEM désire dresser le portrait de sa réalité industrielle pour améliorer la performance de ses entreprises, mais aussi réduire leur empreinte écologique et évaluer la faisabilité de développer d'autres créneaux liés avec la transformation de produits dérivés du pétrole. En sachant quelle est la production de ses usines, mais aussi quels sont leurs résidus, il sera possible pour l'AIEM de déterminer les besoins des industries ainsi que les types de résidus qui sont générés par les industries sur le territoire. Il se dégage de cette étude le besoin de consolider le tissu industriel actuel et en même temps mettre en œuvre des moyens pour diminuer les impacts environnementaux du tissu industriel actuel. Dans cette perspective, la mise en place d'un pôle d'énergie et de chimie verte est une avenue souhaitable pour les acteurs du territoire parce qu'elle proposerait une alternative aux technologies liées à la pétrochimie, tout en s'inscrivant dans une continuité de la tradition industrielle du secteur.



## CHAPITRE IV

### LA GOUVERNANCE DES EFFORTS DE RELANCE : UN LEADERSHIP DILUÉ CAUSÉ PAR UNE POLÉMIQUE AUTOUR DE LA DÉLIMITATION DU TERRITOIRE

Dans ce chapitre, nous tentons de documenter, à l'aide du cas de l'Est de Montréal, notre hypothèse de départ qui postule que «plus l'ensemble des acteurs d'un territoire donné arrivent à faire valoir leurs intérêts et plus la localité est impliquée dans la relance économique de son territoire, plus cela favorise une relance durable». Nous analyserons de quelle façon s'est mise en place la coordination des efforts de relance sur le territoire, pour ensuite examiner quel type de leadership a été exercé. Finalement, nous allons observer quels mécanismes de gouvernance ont été déployés depuis l'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell, événement qui a marqué l'évolution récente dudit territoire et des acteurs de ce territoire.

#### 4.1 Les identités et l'enjeu de la délimitation territoriale

Étudier la gouvernance autour de la relance économique de l'Est de Montréal en lien avec le déclin de l'industrie pétrochimique ne peut se faire sans se référer à l'effet des délimitations de la zone concernée par cette relance. Cette question est au cœur de notre recherche et il importe d'analyser comment les acteurs participant aux efforts de relance ont tracé les frontières de la zone de l'Est de Montréal en crise. Les différentes identités territoriales en présence ont eu un effet sur les options de développement. Si nous nous étions restreints, par exemple, à la délimitation territoriale des acteurs de la pétrochimie, le territoire touché se localiserait autour des zones industrielles occupées par cette industrie. Mais, les impacts de la fermeture de ces grandes industries se reflétant aussi dans les pertes d'emplois au sein



d'entreprises de services locales et dans les commerces de proximité, nous avons été obligés d'élargir notre territoire d'étude. Suite à nos entretiens avec les acteurs participant aux travaux de relance, une délimitation territoriale précise de la zone concernée s'est imposée. C'est, entre autres, le CDEM qui a établi la frontière l'Est de Montréal au boulevard Pie-IX.

Le CDEM a été créé en avril 2011. Il est l'aboutissement de la mobilisation qui a vu le jour en réaction à l'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell de Montréal-Est, en janvier 2010. Le CDEM a donc pour mission de promouvoir et de favoriser le développement économique, social et environnemental de l'Est de Montréal par la prise en charge du pilotage des travaux de relance. Mais le leadership à l'intérieur de ce comité était à construire, notamment en lien avec les différentes conceptions qu'avaient les acteurs du territoire concerné. Le comité devait-il être piloté par des acteurs locaux, par une instance municipale ou par le gouvernement provincial? La SODEC, la Ville de Montréal et la Chambre de Commerce de l'Est de Montréal étaient des candidats potentiels à la coordination des efforts de relance. Cette gouvernance complexe a donné lieu à plusieurs débats entre les différents paliers gouvernementaux autour de la question : *«où débute le territoire de l'Est de Montréal?»*. Selon la Ville de Montréal, cette zone ne se réduisait pas au territoire touché par la fermeture de la raffinerie Shell et par le secteur de la pétrochimie, mais elle concernait la zone qui commence au boulevard Pie-IX. Donc, toujours selon la Ville de Montréal, ce territoire réunit tous les arrondissements situés à l'est de cette frontière, ce qui impliquait que la coordination de ce comité devait être faite par un acteur ayant des intérêts plus larges que ceux de la pointe de l'île seulement.

La mobilisation fut alors confrontée à élargir son territoire au risque de ne plus parler des enjeux liés à la réalité du territoire concerné par la fermeture de Shell. De plus, les changements de gouvernance tant à la Ville qu'au provincial sont venus alourdir les démarches pour trouver un représentant pour ce projet. (Représentant politique local 2, entrevue 19, 1 octobre 2013)

Les espaces identitaires résultant de la mobilisation des acteurs ont façonné le visage du territoire destiné à la relance. Cette limite tracée à partir du boulevard Pie-IX ratisse large et englobe plusieurs pôles économiques et secteurs diversifiés. L'Est de Montréal, ainsi défini, comprend six arrondissements, soit : Rosemont-Petite-Patrie, Hochelaga-Maisonneuve, Saint-Léonard, Montréal-Nord, Anjou, Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles, sans oublier la ville de Montréal-Est. Le Parc olympique avec le pôle récréotouristique réunissant le Stade olympique, le Biodôme, l'Insectarium, le Jardin botanique et le Planétarium en font également partie. De plus, le centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont et de nombreux parcs industriels et zones industrielles sont aussi présents dans le territoire touché.

Nous considérons que nous sommes un territoire de l'est de l'île. Mais la ville centre a tranché sur la limite qui détermine l'Est de la ville de Montréal. Cette limite est déterminée par la rue Pie IX. Il y a une seule raison pourquoi cette limite a été tracée à la rue Pie IX, c'est pour inclure le Parc olympique, le Jardin botanique et l'institut de cardiologie dans l'est de Montréal.  
(Représentant politique local 6, entrevue 11, 8 octobre 2013)

## 4.2 L'évolution du leadership et la gouvernance du mouvement

La deuxième étape de notre analyse a été de recenser les différents types de leadership pour comprendre de quelle façon s'est mis en place le pilotage des efforts de relance. Nous avons observé deux dimensions du leadership, soit le leadership politique et le leadership économique. L'analyse des relations entre les différents leaders nous amène à observer comment la gouvernance s'est mise en place, ce qui nous permet de mettre en lumière les convergences et les divergences entre les acteurs travaillant à cette relance.

### 4.2.1 Le leadership politique

Pour saisir la place des différents paliers gouvernementaux impliqués dans les travaux de relance, nous avons classé les différents acteurs selon leur territoire d'action. Les

protagonistes du milieu politique sont présentés de façon à illustrer la provenance de chacun des acteurs, qu'ils soient du milieu local, du milieu régional à l'échelle du grand Montréal ou des niveaux provincial ou fédéral.

#### 4.2.2 Les acteurs locaux

L'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell en janvier 2010 eut l'effet d'une bombe pour la pointe de l'île qui, depuis plusieurs années, luttait contre la dévitalisation. Une grande mobilisation des acteurs locaux s'est mise en branle dans le but d'empêcher la fermeture de cette entreprise et de sauver les emplois. Cette mobilisation a été lancée par la SODEC qui a alors contacté le plus grand nombre d'acteurs économiques locaux et régionaux pour les sensibiliser aux impacts de la fermeture, impacts qui touchaient autant les domaines de l'économie que de l'environnement.

Une marche populaire a aussi été organisée. Tous les partis politiques y ont participé et la plupart des acteurs économiques et sociaux du territoire se sont impliqués dans la mobilisation. Localement, les gens du milieu des affaires se sont rendu compte qu'il était important de travailler ensemble.

Nous voulons inclure dans cette mobilisation des acteurs gouvernementaux, les commissions scolaires, les centres d'emplois, les CÉGEPS, les organisations qui viennent supporter les chercheurs d'emplois, les CDC, les entreprises, les citoyens.

(Représentant politique local 5, entrevue 10, 7 octobre 2013)

Dans cette action de mobilisation, la SODEC s'était donné les objectifs suivants :

- Interpeller les élus des différents paliers et partis politiques.
- Coordonner les efforts de mobilisation.
- Sauvegarder les 800 emplois liés directement ou indirectement à la raffinerie.
- Maintenir les activités de raffinage des deux raffineurs dans l'est.
- Mobiliser les acteurs socioéconomiques de l'arrondissement.

- Communiquer les impacts des activités de raffinage autant au niveau local, régional que provincial.
- Trouver des acheteurs à la raffinerie.

Toute la mobilisation derrière la fermeture de la raffinerie a amené la SODEC à s'impliquer dans un jeu politique éloigné de sa mission de base qui est de travailler à stimuler le développement économique et entrepreneurial. Suite à l'annonce de l'arrêt des activités de raffinage de Shell en janvier, la SODEC a tenu une rencontre avec les membres de son conseil d'administration pour faire état de la situation. Au même moment, la députée fédérale Francine Lalonde convoquait les acteurs locaux à une rencontre pour faire le point sur les besoins du territoire face à l'éventuelle fermeture de la raffinerie. Le constat général des acteurs du milieu à ce moment a été qu'il fallait rester actif.

Dans des grandes questions comme celle-là, le conseil d'administration de la SODEC comptant des représentants d'entreprises, des représentants syndicaux, des représentants sociaux, des représentants d'emplois et des élus faisait en sorte que de se prononcer, ce n'était pas simple.  
(Représentant économique local 4, entrevue 13, 7 novembre 2013)

Le consensus collectif au moment de l'annonce a été celui d'organiser une conférence de presse dans l'Est de Montréal pour partager avec la population la préoccupation sur l'avenir de la zone touchée par la fermeture. Puisque la SODEC est une organisation neutre, on lui a confié le mandat de prendre la parole pour communiquer au public l'information sur le dossier. La SODEC a organisé plusieurs rencontres ainsi qu'une conférence de presse où 125 personnes provenant de tous les milieux étaient présentes.

Au tout début de cette mobilisation, la Ville de Montréal et le gouvernement fédéral étaient absents, mais rapidement il y a eu un effet d'entraînement et tous les acteurs ont voulu se joindre à ce rassemblement.  
(Représentant politique local 7, Entrevue 17, 18 octobre 2013)



Par la suite, une commission parlementaire a siégé (octobre 2010) où la directrice générale de la SODEC, Madame Annie Bourgoin, accompagnée du président de son conseil d'administration, Monsieur Michel Taylor, et du maire de Montréal-Est, Monsieur Robert Coutu, ont déposé un mémoire demandant d'empêcher la fermeture de Shell. Madame Normandeau, alors ministre des Ressources naturelles, a été incapable d'obtenir le maintien des opérations de la raffinerie. Suite à cette décision négative de la part de Shell, la Ministre a interrogé les acteurs locaux au sujet des besoins du milieu pour promouvoir et faire avancer le dossier de la relance de l'Est de Montréal. La réponse a été claire : il fallait de l'argent pour permettre la mise en place d'un comité. Puisque la SODEC avait ses propres activités, elle ne pouvait pas tenir ce comité seule : il fallait des gens dédiés à ce comité à temps plein. La réunion de ces gens a donné naissance au CDEM.

Présentement, le CDEM compte plus de cinquante leaders provenant de tous les secteurs, autant du milieu politique, économique, que communautaire. Depuis sa création au début de l'année 2011, la tâche première de ce comité a été d'établir un bilan de la situation pour ensuite travailler à l'élaboration d'un plan d'action visant à promouvoir, consolider et favoriser le développement économique, social et environnemental de l'Est de Montréal par sa prise en charge collective. Les membres du CDEM ont formé cinq sous-comités de travail qui se sont penchés sur les principaux enjeux touchant la région. Animé par les CDEC présentes dans la zone, chaque sous-comité a identifié des axes d'intervention, des objectifs et des actions visant à revitaliser l'Est. Ces cinq sous-comités traitent chacun des priorités pour la relance de l'Est de Montréal : le transport (coordination faite par la CDEC de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve), les zones industrielles (coordination faite par la CDEC Montréal-Nord), l'emploi (Coordination faite par la CDEC de Saint-Léonard), l'attractivité du territoire et la qualité de vie (coordination faite par la CDEC de Rosemont-Petite-Patrie) ainsi que la décontamination des sols (coordination faite par la CDEC de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles).

Le CDEM étant présentement le comité réunissant tous les acteurs désirant travailler à la relance de l'est de Montréal, il nous est facile de reconnaître que ce comité joue un rôle de leader pour la relance de ce territoire. Bien que ce comité comprenne des acteurs provenant de tous les milieux, tant au niveau local, régional, provincial que fédéral, nous le voyons comme l'instance dominante du leadership régional.

#### 4.2.3 Acteurs régionaux à l'échelle du grand Montréal

La Ville de Montréal a exercé un leadership discret dans les efforts de relance suite à la fermeture de Shell. Plusieurs rapports et stratégies de développements ont été rédigés, tels « *Montréal 2025* », « *La stratégie de développement économique 2011-2017* » et les nombreux « *PR@M-EST* » visant à dynamiser l'économie du grand Montréal. Cette discrétion fait que la Ville de Montréal n'est pas identifiée par les acteurs régionaux comme un acteur majeur pour la relance de l'Est de Montréal.

Les représentants de la ville centre ne se mouillent pas. Ils viennent appuyer de leurs rapports et projets de développement et se cachent derrière les grandes stratégies de développement énoncées dans ces documents.

(Représentant économique local 3, Entrevue 20, 5 novembre 2013)

Il a fallu attendre le mois d'octobre 2013 pour qu'une action concrète soit mise de l'avant par la ville centre avec la création du programme « *PR@M-EST* ». Ce programme de subventions vise la revitalisation de l'économie de l'Est de Montréal. (Nous le présenterons au point 4.3.2).

Au sujet du renversement de la ligne 9B, tel que présenté lors du chapitre III, la chambre de commerce du Montréal métropolitain prenait position en novembre dernier en faveur du renversement de l'oléoduc entre les villes de Sarnia (ville au sud de l'Ontario) et Montréal. Il est donc intéressant de noter que les acteurs régionaux à l'échelle du grand Montréal sont en faveur de ce projet piloté par Enbridge Pipeline Inc. (CCMM, 2013). Les principaux arguments de la chambre de commerce s'appuient sur l'importance d'un approvisionnement en pétrole brut à moindre coût

qui favoriserait non seulement la stabilité de l'industrie du raffinage au Québec, mais également les nombreuses entreprises faisant partie de la chaîne de valeur de l'industrie pétrochimique.

#### 4.2.4 Acteurs provinciaux et fédéraux

Aux niveaux provincial et fédéral, les acteurs interviewés pour ces deux paliers gouvernementaux ont partagé la même position sur le plan du leadership dans les efforts de relance économique.

Il faut comprendre que nous, on ne met jamais des programmes de l'avant. Nous sommes un ministère à demandes. Donc les gens viennent nous voir avec des projets, soit des projets d'entreprises, des idées de projets et nous allons analyser ces projets en fonction de notre programmation. Nous ne sommes pas les initiateurs de projets.

(Représentant politique provincial et fédéral 1, entrevue 2, 10 septembre 2013)

Nous sommes là comme conseillers, mais en ce qui nous concerne nous n'intervenons pas directement. Nous venons en aide à la démarche des acteurs locaux qui viennent du milieu.

(Représentant politique provincial et fédéral 2, entrevue 3, 20 septembre 2013)

Le peu d'implication des acteurs étatiques au sein de la gouvernance de cette crise sectorielle reflète bien la décentralisation de l'État enclenchée depuis les années 1980. Les ministères tels celui de Développement Économique Canada (DEC), le ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFE) et Emploi Québec ont joué un rôle de support, mais sont restés en arrière-plan sans prendre part aux efforts de coordination et n'adoptant aucun rôle de leader au sein des travaux de relance. Par exemple, Emploi-Québec vient en aide aux entreprises locales en subventionnant des programmes de formation, des programmes de consultation de spécialistes en développement d'entreprises. Par contre, aucune intervention de ce ministère n'a été faite sur le plan du leadership des travaux de relance.



#### 4.2.5 Le leadership économique

Ce deuxième volet de l'analyse sur le leadership se concentre sur les différents acteurs appartenant au secteur privé ayant joué un rôle de leader au sein des travaux de relance.

L'AIEM a exercé un leadership fort depuis le tout début de la crise. Représentant de l'industrie pétrochimique dans l'Est de Montréal, l'AIEM travaille à développer des moyens pour harmoniser l'activité industrielle avec les citoyens habitant les zones résidentielles du territoire, mais se concentre aussi à faire valoir les intérêts des grandes entreprises de ce secteur pour assurer la consolidation de la pétrochimie sur le territoire. Les entreprises membres de l'AIEM œuvrent dans les secteurs d'activités du raffinage de pétrole, de la chimie, de la pétrochimie, de la métallurgie et du gaz naturel. Selon un rapport de la SODEC datant de 2011, 29 entreprises sur son territoire œuvrant dans la fabrication de la chimie et de la pétrochimie ont été recensées.

...il y a en ce moment 4000 emplois directs et indirects qui sont reliés à la pétrochimie. Il y a aussi une synergie entre les différents partenaires en lien avec la pétrochimie. Cet écosystème lié à la pétrochimie survit grâce à Suncor.  
(Représentant économique local 1, entrevue 6, 15 octobre 2013)

Les leaders économiques de cette association, soit les entreprises Suncor Énergie, Parachem, Selenis et Cepsa, sont parmi les joueurs les plus influents du secteur de la pétrochimie sur ce territoire.

L'industrie de la pétrochimie doit se consolider et se regrouper pour avoir une plus grande force et donc négocier l'approvisionnement en pétrole pour s'assurer la pérennité de sa main-d'œuvre qualifiée et pour conserver ses emplois à grande valeur ajoutée. Il faut aussi investir sur tout ce qui est innovant autour de la pétrochimie. Il faut développer l'innovation des autres entreprises industrielles sur le territoire.  
(Représentant économique local 1, entrevue 6, 15 octobre 2013)



Le renversement de la ligne 9B est certainement le projet sur lequel les grands industriels du secteur fondent le plus d'espoir. Un meilleur approvisionnement à un coût moindre du pétrole brut favoriserait, selon ces acteurs, la viabilité des entreprises œuvrant dans la transformation de produits dérivés du pétrole. Plusieurs investissements ont été effectués, notamment par Suncor, pour adapter leurs infrastructures en vue de l'arrivée du pétrole brut provenant de l'Ouest canadien.

...les investissements ont été faits par le milieu privé et par les compagnies. Les investissements sont principalement faits par le privé pour deux raisons, le gouvernement ne pourrait justifier des investissements pour l'entretien d'infrastructures pétrochimiques aux frais du public, pour des entreprises qui génèrent des milliards de dollars. Deuxièmement, les entreprises pétrochimiques n'aiment pas voir le gouvernement se mêler de leurs affaires. Cepsa et Parachem, par contre, sont en partie la propriété d'Investissement Québec.

(Représentant économique local 5, entrevue 15, 17 octobre 2013)

#### 4.2.6 La position des acteurs face à la revitalisation de l'Est de Montréal

La position des acteurs face à la revitalisation de l'Est de Montréal varie. Le milieu communautaire local insiste sur la nécessité de développer le transport en commun pour permettre de désenclaver le territoire. Selon ces acteurs, le transport en commun est déficient, ce qui isole le territoire de la pointe de l'île du reste de l'île Montréal. L'arrivée du train de banlieue reliant la pointe de l'île au centre-ville est vue d'un bon œil, mais un manque de services d'autobus persiste néanmoins. De plus, le prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal semble essentiel. Selon certains acteurs communautaires, ce projet devrait être une priorité.

Le train de l'Est va favoriser la question du transport, mais ça ne règle pas toute la problématique de l'isolement de notre territoire. Nous sommes à travailler un argumentaire pour le prolongement d'un métro de l'Est, mais l'argument est souvent que ce projet coûterait trop cher. Les entreprises sur notre territoire ont de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre. Par exemple, il n'y a pas de transport en commun de nuit donc les entreprises ont de la difficulté à recruter

des employés pour les quarts de nuit. De plus, il y a un exode des jeunes qui quittent le territoire pour se rapprocher des pôles d'emplois, des centres de formation, mais aussi des transports en commun.

(Représentant politique local 2, Entrevue 19, 1 octobre 2013)

Les acteurs communautaires de l'arrondissement de Pointe-aux-Trembles et Rivière-des-Prairies font aussi la promotion du développement d'un pôle d'industries d'énergie verte, utilisant des procédés industriels tels la biométhanisation ou l'utilisation de la biomasse pour produire de l'éthanol, afin de remplacer les raffineries de pétrole qui ont déserté le secteur.

Les acteurs politiques et économiques locaux proposent aussi une amélioration de la desserte des services de transport en commun sur le territoire. De plus, si la consolidation du secteur de la pétrochimie est une priorité pour eux, ils s'entendent néanmoins tous sur l'importance de diversifier l'économie du territoire pour permettre une relance économique durable de la pointe de l'île.

Il faut consolider et continuer à s'investir dans cette industrie. Nous avons aussi des entreprises qui travaillent au sein de la chaîne de l'aérospatiale et dans la transformation du métal. Il y a de beaux exemples où des jeunes ont repris une PME et qui ont déménagé sur le territoire pour y habiter et qui ont un grand attachement au territoire. Il est donc possible de permettre aux entreprises que nous avons déjà d'innover, mais aussi d'attirer de nouvelles entreprises en lien avec les joueurs qui sont déjà sur notre territoire.

(Représentant politique local 8, Entrevue 5, 18 septembre 2013)

L'investissement dans le développement des infrastructures routières pour améliorer le transport des marchandises est aussi une option mise de l'avant par les milieux politique et économique locaux. Par exemple, l'accès au port de Montréal par camion doit être amélioré, car la congestion routière ralentit l'efficacité du transport des marchandises. Finalement, ces acteurs insistent sur l'importance d'adapter les programmes de décontamination des sols dans les secteurs industriels pour améliorer l'accessibilité aux subventions, car les programmes actuels ne sont pas adaptés aux



besoins du territoire, car les sols y sont très fortement contaminés en plusieurs endroits. Par exemple, le programme de décontamination des sols ClimatSol du Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs est trop rigide dans ses critères de sélection, ce qui décourage les demandeurs de subventions.

ClimatSol est trop exigeant. Il faut être LEAD pour que le projet de décontamination soit accepté. Par exemple, si une entreprise veut faire l'agrandissement de son entrepôt, il va devoir transformer l'usine au complet pour répondre aux exigences du programme. Le coût de l'agrandissement avec la décontamination deviendrait impossible, car trop élevé. De plus, le budget de ce programme de décontamination est de 8 millions de dollars. Avec les 475,000 pieds carrés de terrains municipaux à décontaminer, ce petit 8 millions de dollars ne sera pas suffisant. En plus, nous parlons ici des terrains qui sont disponibles maintenant et non ceux de la Shell et de Esso.

(Représentant économique régional 1, Entrevue 16, 28 octobre 2013)

Les acteurs régionaux, politiques comme économiques, proposent, quant à eux, d'investir dans le développement du pôle touristique du Parc olympique. Bien qu'ils soient en accord avec les positions des acteurs locaux, leurs objectifs de relance visent un territoire plus vaste. Situé à l'est du boulevard Pie-IX, le Parc Olympique représente, à leurs yeux, la porte d'entrée du tourisme vers l'Est de l'île de Montréal.

#### 4.2.7 Les principaux points de ralliement des acteurs face à la revitalisation de l'Est de Montréal

Comme nous l'avons déjà expliqué, les thèmes qui suscitent l'adhésion de tous les acteurs se sont imposés comme des points de ralliement entre ces acteurs. Nous présenterons ici ces points communs qui ont favorisé la coalition de différents groupes d'acteurs s'étant ralliés derrière les mêmes objectifs de relance face à la revitalisation de l'Est de Montréal.

La nécessité d'avoir un comité subventionné travaillant à temps plein sur la relance économique de l'Est de Montréal est certainement un point de ralliement majeur reconnu comme tel par la majorité des acteurs impliqués.

En ce moment, ce qui manque à ce comité-là, c'est une permanence. Le CDEM fonctionne avec une participation volontaire. Nous avons besoin d'une enveloppe budgétaire pour permettre au comité d'avoir une structure qui travaille à temps plein sur la relance de la pointe de l'île.  
(Représentant politique locale 4, entrevue 21, 17 octobre 2013)

À l'échelle locale, les principaux acteurs s'entendent sur la nécessité d'améliorer les infrastructures de transport en commun. Le transport des personnes est une question qui a été soulevée par tous les acteurs locaux. Le problème de transport en commun affecte les zones d'emplois qui sont mal desservies par les services d'autobus, ce qui crée des problèmes de recrutement de main-d'œuvre pour les entreprises situées dans ces secteurs.

Notre secteur est mal desservi par les transports en commun et nous avons besoin de plus de services d'autobus et possiblement le métro. Mais nous ne sentons pas que les acteurs de la ville centre travaillent au développement du transport en commun pour aider l'est de la ville.  
(Représentant économique locale 4, entrevue 13, 7 novembre 2013)

La diversification économique, la décontamination des sols, l'amélioration du transport des marchandises et la rétention des entreprises locales sont aussi des points qui rallient les différents acteurs locaux.

Les acteurs régionaux sont en accord avec les acteurs locaux sur les questions de diversification économique, d'amélioration du transport en commun et des marchandises, de la décontamination des sols, et de la rétention des entreprises déjà présentes sur le territoire. Les acteurs régionaux divergent aussi avec les acteurs locaux sur l'importance de consolider l'industrie pétrochimique présente sur le territoire. Sur ce point, les acteurs régionaux insistent sur les impacts positifs de



l'industrie pétrochimique et misent sur la sauvegarde des nombreux emplois à haute valeur ajoutée.

L'industrie de la pétrochimie se doit de se consolider pour se regrouper et pour avoir une plus grande force ce qui va permettre de négocier l'approvisionnement en pétrole avec de meilleurs réseaux de transport ou s'assurer la pérennité de sa main-d'œuvre qualifiée, mais aussi pour conserver ses emplois à grande valeur ajoutée. Il faut aussi investir sur tout ce qui est innovant autour de la pétrochimie.

(Représentant économique régional 1, entrevue 16, 28 octobre 2013)

Les acteurs provinciaux et fédéraux semblaient être en accord avec les différents points de ralliement des deux autres types d'acteurs. Moins impliqués dans les travaux de relance, le provincial et le fédéral ont adopté tous deux une attitude de spectateur face à la relance économique du territoire. Sans s'impliquer, ces acteurs n'ont critiqué aucune des stratégies proposées par les acteurs locaux et régionaux. Ils ont plutôt insisté sur leur neutralité et ont aussi fait valoir leur disponibilité à s'impliquer dans les efforts de relance si le milieu en faisait la demande.

...nous allons vous référer aux stratégies que le ministère met en place, comme les stratégies sur l'innovation, les stratégies sur l'entrepreneuriat, ainsi que la stratégie du développement de l'industrie, de l'environnement et des technologies vertes. C'est dans ce cadre-là que s'effectue la direction de nos interventions pour les niveaux régionaux de développement comme celui-ci.

(Représentant provincial et fédéral 2, entrevue 3, 20 septembre 2013)

#### 4.2.8 Principales divergences dans la position des acteurs face à la relance économique du territoire

La première divergence entre les acteurs participant aux travaux de relance concerne la délimitation territoriale du secteur concerné par lesdits travaux de relance. Comme nous l'avons expliqué au début de ce chapitre, deux grandes positions s'affrontent. D'un côté, les acteurs locaux considèrent que les efforts de relance doivent être concentrés sur les territoires de Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et

Montréal-Est. D'un autre côté, la majorité des acteurs provenant des milieux régionaux, provinciaux et fédéraux favorisent la délimitation du territoire d'action à partir du boulevard Pie-IX. Cette divergence quant à la délimitation territoriale de la zone d'intervention concernée par la relance amène les principaux acteurs à remettre en question le leadership et la coordination des efforts de relance.

La consolidation du secteur pétrochimique sur le territoire a aussi fait l'objet de plusieurs critiques. Ce moteur économique pour le territoire est vital pour plusieurs acteurs, mais les impacts environnementaux de cette industrie en inquiètent d'autres. Le renversement de la ligne 9B vient alimenter ce débat en renforçant les arguments des deux parties qui s'opposent sur la question des impacts de la pétrochimie dans le secteur. Certains acteurs aimeraient voir les grandes raffineries être remplacées au profit d'un pôle industriel d'énergie verte, mais cette avenue ne fait pas l'unanimité non plus.

Le développement résidentiel fait aussi l'objet de désaccords importants. Source de développement économique selon certains acteurs municipaux, les projets de développement résidentiel sont trop nombreux et se feraient au détriment du développement de projets commerciaux et industriels selon plusieurs acteurs de la sphère économique.

À l'aide du tableau ci-dessous, nous présentons les convergences et divergences entre les principaux acteurs politiques et économiques en ce qui concerne les enjeux à prioriser pour le développement économique et de la relance du territoire de l'Est de Montréal.

Tableau 4.1 : Actions pour favoriser la relance selon les différents enjeux et position des acteurs

Enjeux majeurs	Enjeux spécifiques	Pour	Contre
Modèle de coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un comité permanent subventionné pour permettre l'avancement des travaux de relance</li> </ul>	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux  3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer une action unifiée entre les acteurs</li> </ul>	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux  4- Représentants politiques régionaux	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de projets concrets de la part du CDEM</li> </ul>	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux  3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	
Définition du territoire face à la crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence des projets liés au Parc Olympique</li> </ul>	3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du territoire pour les travaux de relance à partir de Pie IX</li> </ul>	3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques



		régionaux 5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	locaux
Secteurs productifs	• Renversement de la ligne 9B	1- Représentants économiques locaux  3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	2- Représentants politiques locaux
	• Consolidation de la pétrochimie	1- Représentants économiques locaux  3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	2- Représentants politiques locaux
	• Attraction d'investisseurs	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux  3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	
	• Rétention des entreprises	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux  3- Représentants économiques régionaux	



		4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	
	• Développement résidentiel	1- Représentants économiques locaux  3- Représentants économiques régionaux	2- Représentants politiques locaux
	• Implantation de programmes de formation	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux  3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	
	• Développement d'un pôle d'énergie verte	2- Représentants politiques locaux  4- Représentants politiques régionaux  5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	1- Représentants économiques locaux  3- Représentants économiques régionaux
Infrastructures de transport	• Amélioration du transport en commun dans les secteurs industriels pour donner accès à plus de main-d'œuvre	1- Représentants économiques locaux  2- Représentants politiques locaux  3- Représentants économiques régionaux  4- Représentants politiques régionaux	

		5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des infrastructures de transport de marchandises pour faciliter le camionnage</li> </ul>	1- Représentants économiques locaux 3- Représentants économiques régionaux 4- Représentants politiques régionaux 5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	2- Représentants politiques locaux
Question environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décontamination des terrains contaminés</li> </ul>	1- Représentants économiques locaux 2- Représentants politiques locaux 3- Représentants économiques régionaux 4- Représentants politiques régionaux 5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de l'empreinte territoriale des industries sur le territoire</li> </ul>	1- Représentants économiques locaux 2- Représentants politiques locaux 3- Représentants économiques régionaux 4- Représentants politiques régionaux 5- Représentants politiques provinciaux et fédéraux	

Source : données compilées par le chercheur

### 4.3 L'enjeu de la gouvernance et la coordination des acteurs

La mobilisation déployée depuis l'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell est remarquable. Ayant évolué à travers les cinq dernières années, cette mobilisation a traversé plusieurs étapes. Les premiers efforts ont visé à empêcher la fermeture de la raffinerie. Suite à l'échec de ces efforts, les acteurs déjà mobilisés ont décidé de poursuivre les travaux sur la relance économique du territoire. Le CDEM s'occupe de la coordination d'un grand nombre d'acteurs. Cependant, selon certains intervenants, le trop grand nombre d'acteurs présents au sein de ce comité nuit à son efficacité,

Le CDEM ne va nulle part. Ce comité a de très bonnes idées, mais trop peu de moyens. Si nous voulons que ça fonctionne, Québec doit être présent, car ils sont bailleurs de fonds de plusieurs projets.

(Représentant politique local 4, Entrevue 21, 17 octobre 2013)

La structure du CDEM, divisée en cinq sous-comités, a aussi fait l'objet de critiques. Ces sous-comités présidés par les différentes CDEC du territoire n'arrivent pas à mettre de l'avant des projets concrets. Aux yeux de plusieurs, le trop grand nombre d'acteurs au sein même de ces sous-comités fait en sorte qu'il est difficile de réunir tous les acteurs en même temps. De plus, les sous-comités ne se rencontrant que trois fois par année, il est difficile de faire avancer les dossiers qui pourraient avoir un impact direct sur la question du développement économique.

Nous avons tous à piloter un sous-comité et dont les acteurs autour de la table des sous-comités n'arrivaient pas à s'entendre. Il y avait des acteurs du milieu privé, des élus, et les attentes des élus sont beaucoup plus élevées, ce qui ne correspondait pas à la réalité du terrain nous permettant de passer en mode action. Il nous était impossible d'avoir tous les membres à table, compliquant davantage la tâche de coordination.

(Représentant politique local 3, entrevue 9, 9 octobre 2013)

Le territoire délimitant l'Est de Montréal à partir du boulevard Pie-IX est un autre facteur qui vient grandement influencer la gouvernance en place. Tel que présenté au point 4.1, cette frontière tracée suite aux pressions des acteurs politiques régionaux



vient, d'une part, diluer les ressources tels les programmes de subventions ou les programmes d'aide à l'emploi qui seront distribués à toute la région de l'est de Montréal plutôt qu'au territoire touché par le départ des raffineries. Cette délimitation augmente aussi le nombre de parties prenantes. Ainsi, les acteurs industriels de la pointe de l'île se voient moins bien représentés.

La première version du comité de développement de l'est de Montréal cible la pointe de l'île. Si vous me posez la question sur de réels effets positifs du comité de relance de l'est de Montréal, je vous répondrai que je suis beaucoup moins optimiste aujourd'hui que je ne l'étais il y a 2 ans. Plusieurs acteurs se sont rajoutés au grand comité ce qui a amené une grande panoplie de projets qui sont moins en lien avec la pointe de l'île. Le projet de relance du Parc Olympique par exemple n'a rien à voir avec le territoire de la pointe de l'île. (Représentant économique local 5, entrevue 15, 4 octobre 2013)

Le PR@M-EST a été retardé par toutes les histoires de corruption à la Ville de Montréal et il y a fallu que la ministre Madame Nicole Léger vienne en aide à la mise en œuvre de ce programme. (Représentant politique local 5, entrevue 10, 7 octobre 2013)

#### 4.4 Ressources mobilisées

Différentes initiatives ont été lancées pour stimuler l'activité économique du territoire. Une de ces initiatives est le programme PR@M-EST. Ce programme de subventions de 1 million de dollars par année pour une période de quatre ans vise à soutenir des projets porteurs et à favoriser le développement des secteurs ciblés par le plan d'action de l'Est de Montréal inclus dans la stratégie de développement économique 2011-2017 de la Ville de Montréal. Les subventions, pouvant atteindre un maximum de 250 000 \$ par projet, doivent être demandées par un organisme à but non lucratif. De plus, les projets proposés doivent être réalisés sur le territoire de l'Est de Montréal défini par la Ville et le Gouvernement du Québec et donc limité par le Boulevard Pie IX. Ceci rend l'effet des projets sur le territoire à revitaliser moins pertinents.

Voici les objectifs spécifiques de ce programme de subventions (tiré du site officiel de la Ville de Montréal, 2013)

- La revitalisation des zones et des parcs industriels
- L'exploitation du potentiel de développement des terrains vacants ou sous-utilisés
- L'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises
- L'attraction et la rétention des entreprises
- Le renforcement du savoir et de l'innovation
- L'adoption de meilleures pratiques durables des entreprises de l'est
- La promotion et l'amélioration de l'image de l'est
- La valorisation de l'entrepreneuriat et la maximisation des chances de succès de l'entrepreneur
- La valorisation et le renforcement de l'économie sociale
- Le développement de l'offre touristique de l'est de Montréal
- L'identification et renforcement d'un secteur économique porteur

Le PR@M-EST a été le premier programme de subventions entièrement dédié à la relance économique de l'Est de Montréal à voir le jour. D'autres initiatives peuvent être associées à une certaine volonté de dynamiser l'Est de l'île de Montréal, mais ces initiatives ne sont pas considérées comme des actions concrètes ayant un impact direct sur l'économie. Le bureau d'études pour le prolongement de la ligne bleue et Cargo M sont deux initiatives du secteur public pouvant exercer un impact positif à moyen et à long terme. Suncor et Valero procèdent actuellement à des investissements massifs pour améliorer leur production et, par le fait même, se préparent pour l'arrivée du pétrole de l'Ouest canadien transporté par l'oléoduc de la ligne 9B. L'inversion de la ligne 9B entre Sarnia et Montréal suscite d'ailleurs plusieurs débats. Les acteurs économiques liés à la pétrochimie fondent beaucoup d'espoirs sur ce projet. En revanche, les groupes environnementaux, communautaires

et plusieurs citoyens habitant à proximité du tracé de cet oléoduc sont inquiets face à ce projet. Ces groupes communautaires et citoyens craignent un éventuel bris matériel, ce qui provoquerait une catastrophe naturelle. Une consultation particulière et une audition publique par la Commission de l'Agriculture, des Pêcheries, de l'Énergie et des Ressources naturelles du 26 novembre au 3 décembre 2013 pour étudier l'acceptabilité sociale du projet proposé par Enbridge Pipeline Inc ont été conduites.

Sur le projet de la ligne neuf, beaucoup d'acteurs économiques sont en accord avec ce projet, mais les acteurs du communautaire au cours de préoccupation sur des questions environnementales. La mairesse Rouleau par exemple parle beaucoup de sensibilité avec des groupes environnementaux. La mairesse n'a jamais été en faveur de la pétrochimie, mais l'arrondissement ne s'est jamais porté à l'encontre du secteur de la pétrochimie.

(Représentant économique régional 1, entrevue 16, 28 octobre 2013)

#### 4.5 Synthèse des besoins et ressources disponibles

Il serait difficile de présenter toutes les attentes des acteurs du territoire de la pointe de l'île. Il est clair cependant que certains enjeux sont prioritaires afin de permettre à ce territoire de se revitaliser. La question de la décontamination des sols est un enjeu fondamental pour la relance des zones industrielles. Le programme de décontamination ClimatSol du gouvernement du Québec n'est aucunement adapté aux réalités de la forte contamination que connaît ce secteur. Il serait donc important de revoir les critères d'admission à l'accès de ce programme.

De plus, des investissements pour financer les travaux du CDEM seraient nécessaires si l'on se fie aux nombreuses critiques des différents acteurs présents au sein de ce comité. La création d'une équipe permanente dont le mandat serait de travailler uniquement sur la coordination de ce comité de relance de l'Est de Montréal semble incontournable.

Par ailleurs, dans le domaine du transport, de grands investissements sont aussi urgents pour régler la question de la fluidité du transport des marchandises. Les grands axes routiers auraient besoin d'être connectés plus efficacement au port de Montréal pour permettre une meilleure circulation du transport de marchandises. Également, l'amélioration des infrastructures de transport en commun permettrait de désenclaver le territoire de la pointe de l'île qui est présentement isolé du reste de la ville à cause d'une desserte insuffisante des services de transport en commun. Une meilleure circulation des personnes favoriserait aussi l'emploi, car cela faciliterait l'accès aux zones d'emplois sur ce territoire.

La question de la promotion du territoire et l'accompagnement des entreprises apparaît aussi comme prioritaire. L'absence d'un commissaire industriel, tant au sein de l'équipe de la Ville de Montréal-Est que sur le territoire de l'arrondissement de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles, nuit à l'attraction et à la rétention d'entrepreneurs ayant de nouveaux projets industriels. Incapables de trouver de bons services à la mairie pour développer leurs nouveaux projets, les entrepreneurs se tournent vers d'autres parcs industriels, comme celui de ville Saint-Laurent par exemple, pour y développer de nouvelles industries.

Ce chapitre a présenté les différents acteurs œuvrant à la gouvernance de la relance du territoire de l'Est de Montréal. Nous avons pu constater combien la définition de la zone touchée par la relance est cruciale pour la gouvernance de celle-ci. La délimitation en fonction du boulevard Pie-IX nuit aux acteurs qui sont particulièrement touchés par la crise industrielle de la pointe de l'île. Des problèmes de coordination se posent aussi, ce qui alourdit le fardeau pour les acteurs locaux qui sont incapables de mobiliser les ressources exogènes nécessaires pour une relance économique durable et adaptée aux besoins de leur milieu.



De plus, les acteurs ne se rallient pas tous derrière les mêmes projets de relance. La consolidation de la pétrochimie et le renversement de la ligne 9B ne font pas l'unanimité. Les acteurs économiques locaux et régionaux accordent une importance capitale au maintien de l'économie liée au secteur de la transformation du pétrole sur le territoire, alors que la plupart des acteurs politiques locaux espèrent, pour leur part, voir les grandes raffineries quitter le territoire pour faire place à des industries respectueuses de l'environnement.

Le chapitre cinq nous permettra de discuter de ces enjeux et d'interpréter les intentions de chacun des acteurs en présence pour dégager un portrait plus clair des options possibles quant à la relance du territoire étudié.

## CHAPITRE V

### LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LA GOUVERNANCE ENTOURANT LA RELANCE DU SECTEUR INDUSTRIEL DE LA POINTE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL : ESSAI DE SYNTHÈSE

Au cours de ce dernier chapitre, nous débutons par rappeler l'objectif de cette recherche. Ensuite, nous présentons un récapitulatif des forces et des faiblesses du territoire provenant de la somme des informations recueillies lors de nos 21 entrevues. Nous terminerons par l'exposition des grandes constatations dressant un portrait de la gouvernance en place entourant la relance du secteur industriel de la Pointe de l'Île de Montréal émanant de l'analyse des forces et des faiblesses du territoire.

#### 5.1. Objectifs de recherche : identifier les mécanismes de gouvernance

L'objectif de cette recherche est de faire le point sur les modes de gouvernance et de coordination des acteurs participants à la relance économique du territoire de la Pointe de l'Île de Montréal en lien avec la dévitalisation du secteur industriel de la pétrochimie sur ce territoire. L'événement déclencheur de la mobilisation a été la fermeture de la raffinerie Shell à Montréal-Est. Suite à l'annonce de la fermeture de l'avant-dernière raffinerie sur le territoire de la Pointe de l'Île, les acteurs de tous les milieux, économiques, politiques, communautaires, à l'échelle locale, régionale, provinciale, et fédérale se sont rassemblés pour travailler à l'élaboration d'un plan de relance pour cette zone aux prises avec une dévitalisation de son économie depuis plus de 20 ans.

Pour répondre aux objectifs de cette recherche, nous avons tout d'abord identifié les principaux acteurs impliqués dans les travaux de relance ainsi que ciblé leurs

motivations dans le processus de reconversion économique et urbaine de l'Est de Montréal afin que de revitaliser ce territoire dont la tradition industrielle est intimement liée au secteur de la pétrochimie. L'étape suivante a été de les rencontrer et de mener des entretiens semi-directifs pour ensuite comparer et analyser les réponses de tous les acteurs. Un de nos intérêts principaux dans la réalisation de cette étude était d'évaluer le processus de consultation entre les acteurs impliqués dans les travaux de relance ainsi que d'étudier les modes de gouvernance et de coordination de ces acteurs pour comprendre comment ces mécanismes ont favorisé ou nui par un redéploiement de nouvelles forces pouvant permettre de mettre en place une relance durable pour ce territoire.

Une présentation détaillée des enjeux (économiques, sociaux, politiques et environnementaux), un diagnostic de la situation (les acteurs, les forces et les faiblesses des industries visées et du territoire en regard de la stratégie privilégiée) ainsi qu'un examen du potentiel d'une reconversion ont été effectués pour nous permettre d'établir un portrait général de la crise industrielle en place dans le secteur de la pointe de l'île depuis plusieurs années.

Les nombreux entretiens semi-directifs que nous avons réalisés nous ont permis de mieux comprendre les éléments fondateurs de toute la mobilisation présentement déployée et travaillant à la revitalisation de l'économie de la pointe de l'île. Bien que cette mobilisation ait connu beaucoup de succès à ses débuts, plusieurs obstacles liés à la coordination, mais aussi à l'engagement des acteurs ont pu être constatés lors de l'analyse des données recueillies tout au long de cette recherche. L'examen de ces résultats nous a menés à l'élaboration d'une liste des forces et des obstacles présents sur le territoire.

## 5.2 Forces et obstacles en présence sur la zone de la Pointe de l'Île de Montréal en regard d'un projet de relance

Ce segment du cinquième chapitre fait état d'un diagnostic des forces et des faiblesses en présence dans la zone formée par Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est en vue de sa relance industrielle. Les forces et faiblesses sont abordées en nous référant à la gouvernance en place, aux atouts et obstacles sur le plan social, territorial, démographique, productif et liées à l'expertise qui caractérisent le mouvement amorcé pour la relance de cette zone depuis la fermeture de Shell. Après une analyse détaillée de chacune de ces dimensions, nous dresserons un tableau synthèse qui permettra de mieux identifier les objectifs d'un processus de relance de ladite zone.

### 5.2.1 La gouvernance

Sur le plan de la gouvernance, la présence de plusieurs acteurs influents sur le territoire représente une force facilitant une gouvernance orientée vers la mise en place de projets innovateurs.

Tout d'abord, les instances municipales sont engagées dans la revitalisation du territoire. Les mairies des arrondissements de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles ainsi que de Montréal-Est s'impliquent dans les travaux de relance et sont prêtes à mobiliser leurs ressources pour permettre d'enclencher des projets structurants susceptibles de bonifier l'économie de leur territoire respectif.

De plus, une vaste convergence politique rassemble des acteurs de toutes les allégeances, ce qui a donné lieu à une organisation parapluie regroupant tous les acteurs politiques, soit le Comité de Développement de l'Est de Montréal (CDEM). Le CDEM travaille directement à la relance du territoire. L'existence de ce comité,



qui est composé d'acteurs provenant tant du milieu politique, économique, que communautaire, donne accès à d'importantes ressources pouvant être mobilisées par un projet de relance industrielle.

La Société de Développement Économique de Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est (SODEC) joue aussi un rôle de leader rassembleur sur le territoire, qui s'est surtout fait sentir lors de la fermeture de la raffinerie Shell de Montréal-Est. Travaillant à stimuler le développement économique et entrepreneurial, cette Corporation de Développement Économique et Communautaire (CDEC) a accès aux divers programmes de financement qui peuvent s'avérer pertinents pour l'élaboration de nouveaux projets d'entrepreneuriat. Sa connaissance du milieu, des besoins, des différentes forces et faiblesses du territoire font de la SODEC un acteur clé pour tout projet pouvant revaloriser le territoire.

L'Association Industrielle de l'Est de Montréal (AIEM) représente des acteurs industriels qui sont prêts à aider à la revitalisation et offre une fenêtre d'opportunité pour des projets de synergie industrielle. Cette association est une force sur le territoire et représente tous les grands acteurs industriels liés au secteur pétrochimique et métallurgique.

UNIFOR, une organisation syndicale engagée dans le processus actuel de relance économique, est, elle aussi, favorable aux projets industriels en lien avec les métiers de l'énergie.

La présence de tous ces organismes et leur convergence rend possible la mobilisation de plusieurs ressources financières existantes dans les divers paliers de gouvernement afin de créer un projet qui pourrait faire l'effet de catalyseur pour la reprise économique du territoire.

Cependant, malgré les nombreuses et importantes forces en présence, des faiblesses nuisent à l'établissement d'une gouvernance efficace nécessaire à la mise en œuvre d'un vaste processus de relance. Quatre points représentent des obstacles importants à ce processus:

- La lourdeur de la structure de coordination du CDEM, laquelle décourage certains acteurs. Cette lourdeur serait liée à l'absence de projets structurants pour le milieu.
- L'absence de lignes directrices pour les projets de développement économique sur le territoire causée par les changements politiques et les conflits entre les instances locales, régionales et provinciales.
- La faible implication du milieu communautaire dans le processus de gouvernance des projets de relance.
- L'insuffisance de programmes gouvernementaux appropriés pour couvrir tous les besoins liés à la relance.

#### 5.2.2 L'aménagement du territoire

Plusieurs forces favorisent l'établissement d'un nouveau secteur productif. Le potentiel de développement résidentiel est susceptible d'être mis en relation avec un développement industriel. Les projets d'aménagement de type TOD autour des deux gares du train de l'Est en cours, reliant Mascouche au centre-ville, permettront d'améliorer la densité et l'offre résidentielles sur le territoire. La proximité des grands axes routiers permet un accès direct pour le transport des marchandises par camionnage. De plus, plusieurs terrains municipaux zonés industriels sont disponibles pour accueillir de grandes industries.

Il faut noter cependant la présence d'obstacles importants liés à la décontamination des sols. Mais cette décontamination peut être considérée comme une opportunité, car elle pourrait s'inscrire dans le développement d'une expertise technologique de haut niveau axé sur la décontamination. Ceci est d'autant plus envisageable qu'il y a un fort potentiel de mise en valeur des terrains contaminés. Ces terrains peuvent devenir la source d'actifs qui pourraient permettre d'établir sur le territoire un pôle d'expertises en décontamination et en élaboration de technologies vertes.

Une partie du territoire est caractérisée par l'isolement de sa population, en grande partie immigrante. Cette population travaille principalement à l'extérieur de la zone, car il est plus facile de se rendre à Laval ou dans les arrondissements de la Rive-Nord pour y trouver de l'emploi que de se déplacer à Pointe-aux-Trembles à cause des difficultés liées au manque de liaison entre le Nord et le Sud. Cette population est enclavée sur le territoire, car il manque d'axes routiers permettant la liaison entre le Nord et le Sud du territoire. Le boulevard Saint-Jean-Baptiste est en effet le seul axe routier reliant le Nord et le Sud de l'arrondissement. L'amélioration des infrastructures de transport en commun permettrait de désenclaver tant le territoire que sa population.

### 5.2.3 Volet social

Le volet social donne à voir aussi des forces importantes pour l'établissement potentiel d'un pôle industriel lié à la chimie verte. La tradition industrielle de la zone fait en sorte que la population locale affiche une ouverture face aux grands projets industriels. De plus, les citoyens de Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est favorisent les grands projets industriels verts et respectueux de l'environnement.

En revanche, le territoire présente certains obstacles. Rivière-des-Prairies est caractérisé par une fracture de son territoire ce qui favorise l'isolement de sa population, pour la majorité immigrante. Le manque de liaison entre le Nord et le Sud crée une fracture qui complique les déplacements sur le territoire. Une amélioration des axes routiers reliant le Nord au Sud de l'arrondissement est nécessaire. L'amélioration des infrastructures de transport en commun permettrait de désenclaver tant le territoire que sa population, ce qui favoriserait les déplacements de la main-d'œuvre locale.

L'intégration et l'insertion sociales de la communauté immigrante seraient possibles grâce à des programmes en emploi favorisant l'embauche de main-d'œuvre immigrante ou encore, à travers des programmes de formation pour les nouveaux arrivants. Néanmoins, il faudrait aussi nécessairement désenclaver ces résidents et le territoire.

#### 5.2.4 La démographie

La démographie du territoire présente une force importante. En effet, la faible densité de population du territoire offre un grand potentiel de développement résidentiel. L'établissement d'un nouveau pôle industriel pourrait attirer de nouveaux résidents sur le territoire.

En revanche, le vieillissement de la population de Montréal-Est et de Pointe-aux-Trembles pourrait être considéré comme un obstacle au développement d'un nouveau pôle industriel. Un rajeunissement de la population est observé à Rivière-des-Prairies, ce qui constitue un bassin de main-d'œuvre potentiel pour une relance. Mais ce bassin de main-d'œuvre reste inaccessible dû à la fracture territoriale entre les deux secteurs de cet arrondissement.



L'exode des jeunes à Montréal-Est et à Pointe-aux-Trembles dû au manque de transport en commun est une problématique faisant obstacle à la relance économique de ce territoire. Des mesures d'attraction et de rétention d'une population jeune se doivent d'être développées pour permettre la relance durable du secteur. C'est pourquoi il serait important de développer de nouveaux projets résidentiels pour attirer de jeunes travailleurs ou des familles afin de pallier au vieillissement et à l'exode des jeunes. Des mesures incitatives pourraient aussi contrer l'exode des jeunes que vit le territoire.

#### 5.2.5 Les ressources

Plusieurs ressources qui permettraient de soutenir la production industrielle verte sont disponibles sur le territoire. L'arrondissement de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles a accès à des ressources susceptibles d'être utilisées. Notamment, la présence d'une usine d'épuration des eaux usées sur le territoire donne accès à une grande quantité de boues, extrant du procédé de filtration de l'eau, pouvant être utilisée par de grands projets de chimie verte. La ville de Montréal-Est a, pour sa part, d'importantes ressources permettant de développer une synergie industrielle propice à l'établissement d'un pôle de chimie verte.

Par ailleurs, sur le plan de la main-d'œuvre, l'utilisation du bassin de population du secteur de Rivière-des-Prairies fait état d'une grande force pour la relance économique du territoire. Des programmes de formation de la main-d'œuvre seraient en revanche nécessaires pour permettre à la population immigrante, qui présente un faible taux de qualification, de se spécialiser. Dans ce cas particulier, il est important de noter que deux groupes ethniques sont présents dans l'arrondissement de Rivière-des-Prairies, soit les populations d'origines haïtienne et maghrébine. Si la population immigrante d'origine haïtienne présente un faible taux de scolarité, en contrepartie, la population maghrébine quant à elle présente un haut taux de scolarisation.

L'isolement de la population et le haut taux de chômage à Rivière-des-Prairies peuvent aussi nuire à la productivité du territoire. Encore une fois, un nouveau projet industriel pourrait favoriser la venue de programmes de subventions pour stimuler l'emploi.

#### 5.2.6 Expertise en présence

La présence de l'Institut des Procédés Industriels et le Cégep de Maisonneuve dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve offrent d'importantes occasions de formation qui aideraient à combler les besoins d'établissements industriels axés sur les nouvelles technologies industrielles. De pair avec les centres de formation, la présence d'institutions de recherche sur le territoire dans le domaine industriel représente une grande force. Par exemple, le CEPROCQ donne accès aux entreprises de la Pointe de l'Île à des programmes de recherche ainsi que de l'équipement de recherche favorisant le développement de procédés industriels innovants.

Par contre, le haut taux de décrochage et le faible niveau de scolarité peuvent être des obstacles importants quant à l'accès à une main-d'œuvre spécialisée à proximité. Ce facteur montre une déconnexion entre les capacités de la population en matière de scolarité et les besoins d'une revitalisation innovante.

Ce tableau dresse une comparaison entre les forces et les obstacles en présence sur ce territoire. Il nous permet d'ordonner les informations relatives à la gouvernance en place pour ensuite répondre à nos questions de recherche.

Tableau 5.1 : Forces économiques et sociales en présence sur le territoire de la Pointe de l'Île de Montréal dans la perspective d'une relance économique à travers un pôle industriel de développement des biocarburants et de la chimie verte

Dimensions majeures	Forces	Obstacles
La gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instances municipales engagées dans la revitalisation</li> <li>○ Vaste convergence politique motivée par la prise de conscience des problèmes auxquels se confronte le territoire</li> <li>○ Existence d'une organisation capable de coordonner les acteurs de tous les milieux (CDEM)</li> <li>○ Existence d'une CDEC possédant une forte capacité de mobilisation des acteurs et donnant accès aux programmes de financements (SODEC)</li> <li>○ Existence d'une organisation réunissant les acteurs industriels prêts à aider à la revitalisation et peuvent offrir une fenêtre d'opportunité pour la synergie industrielle (AIEM)</li> <li>○ Présence d'un organisme syndical engagé dans le processus de relance (UNIFOR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Absence de projets de relance structurants</li> <li>○ La lourdeur de la structure de coordination du CDEM</li> <li>○ Insuffisance de programmes appropriés pour couvrir tous les besoins liés à la relance</li> <li>○ Manque d'implication du milieu communautaire dans le processus de gouvernance des projets de relance</li> <li>○ Absence de lignes directrices pour les projets de développement économique causée par les changements politiques et les conflits entre les instances locales, régionales et provinciales</li> </ul>
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ouverture de la population à l'arrivée de grands projets industriels</li> <li>○ Ouverture de l'ensemble de la population aux grands projets industriels verts et respectueux de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Isolement de la population de Rivière-des-Prairies (en grande partie immigrante)</li> <li>○ Enclavement de la population</li> <li>○ Manque de lien entre les résidents de Rivière-des-Prairies et de Pointe-aux-Trembles, ce qui</li> </ul>



		fait obstacle à une action citoyenne commune
L'aménagement du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proximité des infrastructures routières</li> <li>○ Projets TOD en cours</li> <li>○ Disponibilité de terrains municipaux pour le développement de projets industriels</li> <li>○ Potentiel de densification</li> <li>○ Potentiel d'accroissement de l'accessibilité accrue entre les milieux résidentiels et les milieux de travail</li> <li>○ Opportunité de développement et d'innovation dans la valorisation des sols contaminés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contamination des sols anciennement industrialisés</li> <li>○ Manque de communication de la population de l'ensemble de la zone causé par une insuffisance de liens Nord-Sud</li> <li>○ Inaccessibilité des terrains industriels par manque de services</li> </ul>
Démographique	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Potentiel de densification du tissu résidentiel lié à la faible densité</li> <li>○ Rajeunissement de la population à Rivière-des-Prairies</li> <li>○ Présence d'une population immigrante fortement qualifiée (maghrébine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vieillissement de la population et exode des jeunes à Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est</li> </ul>
Les ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accès à des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Absence d'un commissaire</li> </ul>



		<p>susceptibles d'être utilisées par de grands projets de chimie verte (Boues de l'usine d'épuration)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existence de ressources importantes permettant de développer une synergie industrielle propice à un pôle de chimie verte</li> </ul>	<p>industriel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Isolement de sa population</li> <li>○ Faible insertion professionnelle de la population immigrante</li> </ul>
Expertise présence	en	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présence d'institutions de recherche dans le domaine industriel en liens avec la chimie verte (Cégep de Maisonneuve et CEPROCQ)</li> <li>○ Accès aux programmes de financements en innovation technologique (ex. aide à la recherche industrielle)</li> <li>○ Présence d'une expertise reconnue et importante en développement de produits ou de procédés de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Taux de décrochage scolaire élevé</li> <li>○ Faiblesse du taux de scolarité (population africaine)</li> <li>○ Déconnexion entre les capacités de scolarité et les besoins d'une revitalisation innovante</li> </ul>

### 5.3 Les grandes constatations sur les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans le cadre des travaux de relance sur la Pointe de l'Île de Montréal

*La gouvernance en place sur le territoire de la Pointe de l'Île comprend plusieurs enjeux fondamentaux. Tout au long de notre recherche, nous avons tenté d'observer le*

déploiement des mécanismes de gouvernance à travers trois aspects bien précis. Le premier aspect étudié était celui de l'intensité de l'implication de chacun des acteurs présents au sein des efforts de relance, mais aussi des motivations particulières justifiant la participation de chacun de ces acteurs. La deuxième préoccupation de cette recherche portait sur la délimitation territoriale en lien avec les travaux de relance. Nous nous sommes intéressés à observer de quelle façon la délimitation du territoire affecté par la dévitalisation du secteur pétrochimique favoriserait-elle une relance du territoire de la Pointe de l'Île. Finalement, nous avons tenté de mettre en lumière si, selon la perception des acteurs, il serait important d'instituer un leadership fort au sein de la gouvernance de façon à assurer une participation plus durable de leur part.

#### 5.3.1 Diverses sources de motivation et d'intensité de l'implication des acteurs au sein de la relance

Suite à notre analyse, les acteurs présents au sein des travaux de relance ont été classés en quatre grands groupes réunissant les acteurs d'un même milieu qui, comme l'ont démontré les chapitres précédents, partagent les mêmes motivations et un niveau d'implication semblable.

#### 5.3.2 Acteurs communautaires

Très impliqué dans leur milieu, les CDC présentes sur le territoire de la Pointe de l'Île ont deux mandats principaux, soit agir comme demandeur du développement communautaire avec la participation du mouvement communautaire au développement du quartier et faire la lutte à l'appauvrissement des populations.

Travaillant de concert aussi avec les Centres de Santé et de Services Sociaux (CSSS), l'AIEM et autres acteurs locaux, leur concertation doit être très large et, à travers cette

concertation, ils ont des objectifs communs dans le développement économique et le développement de l'emploi. Comme activité dans cet axe, ils proposent par exemple une veille stratégique à la SODEC pour développer des alliances avec les syndicats et le territoire, des activités de réflexion autour du développement d'un pôle de chimie verte et de gestion des matières résiduelles et aident la SODEC avec l'évaluation du développement de l'économie sociale et la promotion d'un milieu de concertation de la formation de la main-d'œuvre sur le territoire.

Leur motivation n'est pas uniquement la relance de la pétrochimie, car selon ces acteurs, les grandes raffineries ne reviendront jamais. Une de leur plus grande motivation est de miser sur la diminution du pétrole et de se diriger vers des énergies alternatives.

L'implication des acteurs communautaires est forte, car ces acteurs tentent de siéger sur tous les comités en lien avec la relance. Par contre, la portée de leur action au sein des activités de relance en lien avec la dévitalisation du secteur industriel sur le territoire est laborieuse. Non seulement ils ont eu de la difficulté à siéger à la table du CDEM, mais leurs préoccupations et leurs motivations à y siéger ne cadrent pas dans les priorités du grand comité de relance.

Le CDEM de Madame Nicole Léger est un comité pour la relance et il nous a été très difficile d'y être invités. La table de quartier de l'Est a travaillé très fort pour être admise dans ce comité. Mais dans le plan d'action, le plan social et le plan environnemental sont absents. C'est normal, car les acteurs qui soutiennent ces questions sont absents de ce comité.

(Représentant politique local 1, entrevue 8, 16 octobre 2013)

### 5.3.3 Acteurs politiques locaux et régionaux

L'implication des acteurs politiques locaux et régionaux est certainement la plus importante ayant été observée par nos travaux de recherche. Le mandat des acteurs locaux fait en sorte que leurs motivations sont directement liées à la vitalité de leur

localité favorisant ainsi des actions orientées autour du développement local. Deux grandes motivations semblent stimuler l'implication de ces acteurs locaux. La première concerne le développement des pôles d'emplois visant la diversification économique du secteur de la Pointe de l'Île. Finalement tous les acteurs locaux s'entendent sur la nécessité de réaffecter et de mettre à niveau ses infrastructures du territoire pour répondre aux besoins des travaux de revitalisation.

En effet, le secteur de la pétrochimie et la fermeture de Shell ont un effet très important pour les pertes d'emplois sur le territoire. Mais selon les acteurs locaux, la vitalité du territoire passe par une diversification de son économie. Il n'y a pas seulement l'industrie pétrochimique, mais bien l'ensemble de l'activité industrielle du territoire qu'il faut relancer pour favoriser la création d'emplois. Beaucoup de terrains sont inoccupés et il y a un grand potentiel pour y développer d'autres types d'industries. Sur ce territoire, plusieurs secteurs d'activités économiques sont présents. La transformation métallique est la plus importante en termes de nombre d'entreprises et de nombre d'emplois. Ces PME embauchent plus d'employés que le secteur de la chimie et de la pétrochimie. Il y a aussi des entreprises œuvrant dans la transformation du plastique, dans le domaine du bioalimentaire, du meuble, du bois d'œuvre et autres.

Il faut consolider et continuer à s'investir dans cette industrie qui n'a pas les moyens de se transformer et d'innover. Par contre, le moteur du territoire est aussi dans la transformation du métal. Notre localisation pour les entreprises est très avantageuse, car nous sommes au centre de plusieurs artères de transports. Il y a donc des occasions de synergie industrielle possible à développer dans ces secteurs. Il est donc possible de permettre aux entreprises que nous avons déjà d'innover, mais aussi d'attirer de nouvelles entreprises en lien avec les joueurs qui sont déjà sur notre territoire.

(Représentant politique local 2, entrevue 19, 1 octobre 2013)

Les acteurs politiques locaux ont aussi largement décrié l'état des infrastructures de services. L'amélioration des infrastructures de transport en commun, du réseau d'aqueduc, du réseau routier, mais aussi de la qualité du mobilier urbain et de



l'aménagement du territoire sont toutes des motivations défendues par ces acteurs. Le manque de ressources financières force les développeurs locaux à attendre l'arrivée d'un projet structurant pour soumettre leur demande de financement aux instances concernées. C'est donc la question de l'œuf ou la poule, investir pour attirer des projets ou attirer des projets pour débloquer des fonds.

Beaucoup d'infrastructures sont vétustes et donc désuètes pour permettre le développement de nouvelles usines comme les aqueducs, le mobilier urbain ou les rues. L'enjeu est de rendre disponibles les terrains où le développement est possible. Nous avons des parcs et des ondes industriels qui n'ont même pas de route pour s'y rendre, l'enjeu est donc de se demander si nous voulons rendre disponibles des terrains qui ne le sont pas.

(Représentant politique local 5, entrevue 10, 7 octobre 2013)

#### 5.3.4 Acteurs politiques provinciaux et fédéraux

L'implication des acteurs politiques du milieu provincial et fédéral pourrait être qualifiée de faible, voire même discrète. Leur motivation première est la diversification de l'économie. Auparavant, la protection des emplois dans le secteur manufacturier était une priorité. Les emplois du secteur de la pétrochimie jouissaient d'excellents salaires et de bonnes conditions de travail et les instances gouvernementales misaient sur ces conditions pour assurer la santé économique de ce secteur. Avec le départ des grandes raffineries, les acteurs gouvernementaux misent sur le soutien de projets porteurs qui pourraient faire renaître le dynamisme du territoire.

S'il m'arrivait 12 projets en même temps, j'essayerais de choisir les projets qui semblent porteurs pour permettre à ces gens-là de se replacer avec des conditions de travail substantiellement intéressantes et qui redonnent une espèce de vocation économique qui n'est pas basée essentiellement sur la raffinerie dans ce coin-là. Si un projet fonctionne bien, il y aura peut-être d'autres entreprises en lien avec celle-là qui vont aller s'installer aux alentours, pour créer des emplois en lien avec ce projet-là. Ce sont tous des facteurs qui entrent dans l'analyse pour voir si le projet est porteur, plutôt que de favoriser un projet qui veut ouvrir un 22<sup>e</sup> atelier qui va plier du métal. Nous aidons aussi les entreprises qui sont déjà installées et qui veulent diversifier leurs marchés.

(Représentant politique provincial et fédéral 1, entrevue 2, 10 septembre 2013)

Les ministères sont donc intéressés à s'impliquer comme investisseur au sein de projets qui pourraient relancer l'économie de la région. Par contre, ces acteurs ne sont pas les instigateurs de la mobilisation et ils sont en mode réactif plus que proactif. Leur implication reflète donc cette position.

### 5.3.5 Acteurs économiques

Les acteurs économiques ont eu une forte implication au sein des travaux de relance depuis le début de la crise. Leur motivation principale étant de conserver les activités économiques liées à la transformation des produits pétroliers, ils se sont impliqués tant au niveau de la mobilisation pour empêcher la fermeture de la raffinerie Shell que pour l'élaboration de nouveaux projets susceptibles de consolider les activités de ce secteur sur le territoire de la Pointe de l'Île. Bien que certains de ces acteurs économiques aient mentionné l'importance pour les travaux de relance de miser aussi sur la diversification économique, la sauvegarde et la consolidation du secteur pétrochimique sont des arguments ayant prédominé dans le discours de ces acteurs lors de tous nos entretiens.

SUNCOR, la dernière raffinerie sur le territoire, a procédé à plusieurs investissements de mise à niveau et d'entretiens laissant présager qu'elle vise à améliorer sa production. L'annonce de la réalisation du renversement de la ligne neuf permettra d'ailleurs de calmer les inquiétudes au niveau de la fermeture de cette raffinerie. Une raffinerie a besoin de plusieurs millions de dollars d'investissements pour garder ces infrastructures opérationnelles. Un projet comme le renversement de la ligne neuf permettrait de rentrer de nouveaux investissements importants et structurants.

Nous travaillons aussi avec l'association industrielle de l'Est de Montréal pour voir se réaliser le projet de renversement de la ligne neuf, mais il y a aussi des projets de réaménagement des terminaux ferroviaires pour faire la réception de produits pétroliers.

(Représentant économique local 5, entrevue 15, 17 octobre 2013)

Par contre, l'implication des acteurs économiques liés aux entreprises de raffinage ne cherche pas de subvention publique. Les investissements sont principalement faits par le privé, car les entreprises pétrochimiques ne désirent pas avoir à rendre des comptes sur leurs activités. C'est pourquoi nous avons remarqué que leur participation aux efforts de relance ciblait uniquement les activités entourant l'industrie de la transformation du pétrole.

Il nous apparaît aussi intéressant de mentionner que sur les 21 acteurs rencontrés lors de nos entretiens, aucun acteur du privé lié aux grandes raffineries n'a accepté de nous rencontrer. Cette absence de coopération révèle le degré de transparence que ces grandes entreprises ont avec le public.

Pour répondre à notre première question secondaire, il nous est donc possible d'établir une relation directe entre l'implication des acteurs et leur proximité avec le territoire en crise. Les acteurs communautaires sont au cœur de la crise et s'impliquent principalement dans les questions sur la pauvreté et au développement communautaire. Bien qu'ils tentent de s'impliquer davantage au sein des travaux de relance du CDEM, les priorités des chantiers de travaux ne leur permettent pas de s'impliquer à la hauteur de leurs ambitions. Les acteurs politiques locaux sont certainement les plus impliqués dans les travaux de relance, mais ils se trouvent menottés par le manque de ressources financières les empêchant de mettre en marche des projets structurants de revitalisation. La frustration face à cette situation se fait définitivement sentir auprès de ces acteurs vivant au quotidien les réalités de cette dévitalisation. Les acteurs politiques provinciaux et fédéraux attendent pour leur part les propositions de projets, car par nature, ils ne représentent pas des services de première ligne, mais bien des ministères à demande. Pour finir, les acteurs économiques du milieu sont encore très attachés à la tradition sectorielle du territoire. La transformation du pétrole est depuis près d'un siècle au centre de l'économie de ce territoire. Le renversement de la ligne 9 et les investissements de SUNCOR dans de nouvelles infrastructures de cokéfaction

démontrent que ces acteurs sont prêts à s'investir dans les travaux de relance, pour autant que la pétrochimie conserve une place de choix dans les options de relance industrielle.

### 5.3.6 La délimitation territoriale et ses impacts sur les enjeux de la revitalisation

La deuxième question que nous nous sommes posée s'interroge sur la façon dont la délimitation du territoire affecté par la dévitalisation du secteur pétrochimique favoriserait une relance du territoire de la Pointe de l'Île. Nous avons proposé ici que la délimitation du territoire touché par la crise soit un élément déterminant pour permettre des actions ciblées sur le territoire touché directement par cette crise.

Concernant cette question, deux visions s'affrontent. Celle considérant que la délimitation du territoire concerné par la crise et nécessitant une aide pour favoriser la relance serait celle du secteur de la Pointe de l'Île, regroupant l'arrondissement de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est. Cette vision est partagée par tous les acteurs locaux concernés par cette délimitation territoriale. Donc, les CDEC, CDC, mairies, députés et organismes locaux liés à cette définition territoriale.

L'autre vision considère que la délimitation du territoire concerné par la crise et nécessitant une aide pour favoriser la relance serait celle du secteur englobant tout le territoire situé à l'est du boulevard Pie-IX. Cette vision est partagée par les acteurs dont la juridiction est hors de la zone concernée par la crise industrielle. Les acteurs ayant voté en faveur d'une délimitation territoriale faite à partir du boulevard Pie-IX ont été taxés d'opportunisme par certains acteurs en désaccord avec cette vision.

Cette divergence d'opinions a donné lieu à plusieurs débats entre les différents acteurs impliqués dans la gouvernance des travaux de relance. Selon plusieurs,



l'établissement de la frontière à partir du boulevard Pie-IX aura pour effet de diluer les ressources disponibles sur un territoire qui n'est pas nécessairement concerné par les vrais enjeux liés à la dévitalisation industrielle en présence sur le territoire de la Pointe de l'Île. Par exemple, un des projets de relance économique proposés par le CDEM est celui de la valorisation du pôle olympique situé dans l'arrondissement de Hochelaga-Maisonneuve. Ce projet en particulier a été encensé par certains acteurs en faveur de la délimitation à partir de Pie-IX, mais ce même projet a été fortement critiqué par tous les acteurs en faveur du secteur de la Pointe de l'Île. Selon ces derniers, l'investissement de fonds dédiés à la relance économique de la Pointe de l'Île, en lien avec une relance industrielle, était impertinent pour une relance d'un secteur touristique.

Nous considérons que nous sommes un territoire de l'Est de l'île. Mais la ville centre a tranché sur la limite qui détermine l'Est de la ville de Montréal. Cette limite a été déterminée par la rue Pie-IX. Il y a une seule raison pourquoi cette limite a été tracée à la rue Pie-IX, c'est pour inclure le Parc olympique, le Jardin botanique et l'institut de cardiologie dans l'Est de Montréal. Le Parc olympique a déjà une programmation et il sera possible de l'élargir tout en connectant cette programmation avec les objectifs de tourisme Montréal et permettre à Madame Léger de faire des annonces de projets concrets.

(Représentant politique local 4, entrevue 21, 17 octobre 2013)

Donc, pour répondre à notre deuxième question secondaire qui s'interrogeait sur la façon dont la délimitation du territoire peut être affectée par la dévitalisation du secteur pétrochimique favorisant une relance du territoire de la Pointe de l'Île, nous validons notre hypothèse de départ et affirmons que la délimitation du territoire touché par la crise est un élément déterminant pour permettre des actions ciblées sur le territoire touché directement par cette crise et que cette délimitation territoriale se doit de respecter la zone directement touchée par la crise. Dans le cas du territoire de la Pointe de l'Île, la délimitation territoriale mise en place par les leaders responsables de la coordination des efforts de relance ne favorise pas la relance de la Pointe de l'Île, car

cette délimitation dilue les efforts et les ressources dédiés à relancer l'économie du secteur industriel de cette zone.

### 5.3.7 Le leadership, l'assurance d'une participation durable des acteurs mobilisés

Finalement, notre dernière question secondaire s'interrogeait sur l'importance d'instituer un leadership fort au sein de la gouvernance de façon à assurer une participation plus durable de leur part. Notre hypothèse proposait que la gouvernance concertée dirigée par un leadership fort favorise l'élaboration d'un projet de relance durable, à l'image des intérêts de tous les acteurs.

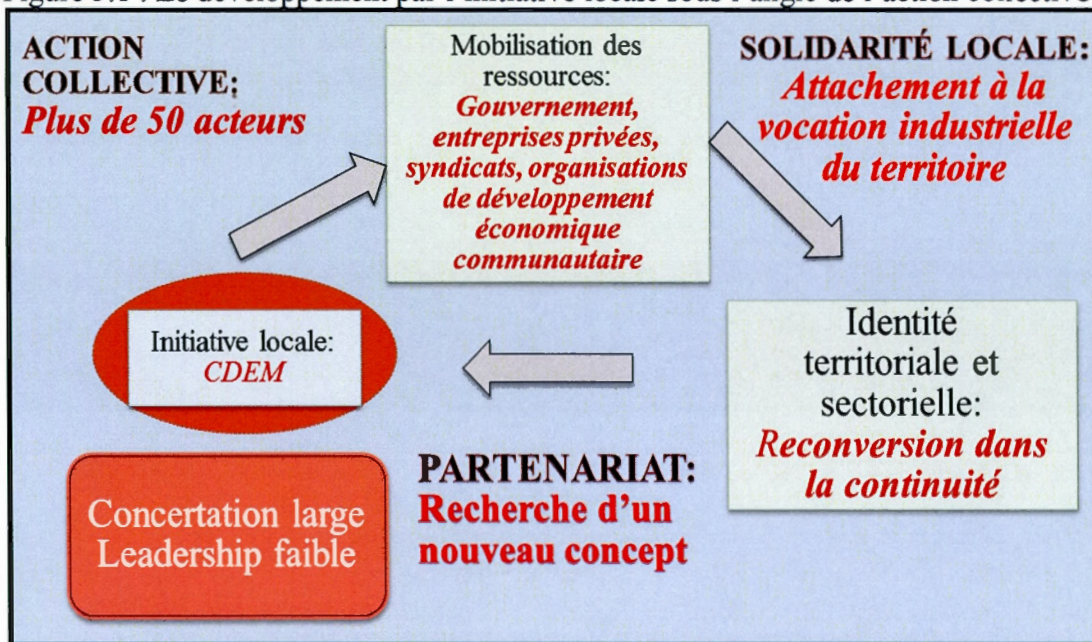
Tout au long de cette recherche, nous avons présenté, analysé et décortiqué les mécanismes de gouvernance en place sur le territoire de la Pointe de l'Île. Comme nous avons pu le constater, l'événement déclencheur de toute la mobilisation a été l'annonce de la fermeture de la raffinerie Shell le 7 juillet 2009. La mobilisation qui avait pour but premier d'empêcher la fermeture de la raffinerie, suite à la décision de Shell de poursuivre avec leur projet de fermeture, les acteurs ont décidé de se rassembler pour organiser la gouvernance autour de la relance économique de ce territoire.

Cette initiative locale s'est rapidement structurée pour donner naissance au CDEM. Ce comité s'occupe depuis sa création de la coordination des nombreux acteurs s'étant mobilisés pour travailler à la relance. Avec plus de cinquante acteurs provenant des milieux gouvernementaux, des entreprises, des syndicats, d'organisations de développements économique et communautaire et de citoyens, cette coordination semble se faire dans un climat de large concertation. La solidarité locale et l'attachement à la vocation industrielle du territoire a d'ailleurs favorisé le développement de l'identité territoriale et sectorielle. Malgré la présence de toutes ces conditions, nécessaires au développement, aucun projet structurant n'a vu le jour sur le territoire, et ce, cinq ans après l'annonce de la fermeture de la raffinerie. Nous avons



appliqué cette logique en l'illustrant à l'aide du modèle de développement par l'initiative locale sous l'angle de l'action collective. (Figure 5.1)

Figure 5.1 : Le développement par l'initiative locale sous l'angle de l'action collective



Bien que la problématique ait été bien comprise, que la mobilisation des acteurs locaux ait permis d'établir un diagnostic sur les besoins du milieu et de rassembler les donneurs d'ordres pour amorcer un processus de relance, le leadership n'a pas été assez fort pour permettre l'élaboration de projets structurants pour le territoire. Cette démonstration vient confirmer notre hypothèse et soutient que la gouvernance concertée dirigée par un leadership fort favorisera l'élaboration d'un projet de relance durable et à l'image des intérêts de tous les acteurs.

Présentement, nous avons un énorme comité qui n'a pas de pilote à sa tête. Je reconnais les efforts immenses qui sont déployés pour tenter de coordonner tous ces travaux de relance, mais actuellement, ce n'est pas le meilleur leadership pour mener ce grand bateau. Le comité n'avance pas.

(Représentant économique local 1, entrevue 6, 15 octobre 2013)

## CONCLUSION

Les multiples fermetures de raffineries de la Pointe de l'Île ont affecté l'économie du territoire et ont marqué le début d'une crise sectorielle pour la pétrochimie montréalaise. La fermeture de la raffinerie Shell en 2009 a été déterminante pour le territoire. Suite à cette fermeture, une grande mobilisation s'est organisée pour tenter de relancer le territoire. Le but de notre recherche a été d'étudier les mécanismes de gouvernance sur ce territoire pour comprendre si cette gouvernance permettait de développer une relance durable sur le territoire. Pour arriver à répondre à notre question de recherche, nous avons divisé notre travail en cinq chapitres.

Le chapitre premier a fait la présentation de notre problématique de recherche. L'explication de la transition industrielle que vit la ville de Montréal s'imposait pour nous permettre d'introduire ce sujet de recherche. Cette transition, présente dans la plupart des grandes villes occidentales, force Montréal à développer des stratégies de revitalisation des espaces industriels. Pour permettre une revitalisation, une nouvelle gouvernance s'est mise en place et ce chapitre nous a permis de définir cette nouvelle gouvernance, où les acteurs locaux jouent un rôle central, pour ensuite présenter le modèle de gouvernance développé au Québec et à Montréal. Ce chapitre a été clôturé par la présentation de notre problématique de recherche.

Le deuxième chapitre présente l'objet de notre étude, le cadre théorique et conceptuel, les questions et hypothèses et la démarche méthodologique utilisée pour l'analyse de notre projet d'étude. Les approches théoriques avec lesquelles nous avons travaillé sont l'approche de la gouvernance locale, développée par Le Gales, Jouve et Lefèvre et l'approche des régimes urbains, portant sur les coalitions urbaines de croissance telles



que présentées entre autres par Logan, Molotch, Stone et Stocker. Ces approches nous ont servis pour déterminer le cadre conceptuel nous ayant permis d'analyser la gouvernance déployée pour la relance du territoire.

En troisième partie, nous avons procédé à l'élaboration d'un portrait de l'industrie pétrochimique montréalaise. Le retour sur les faits saillants historiques de cette industrie nous a permis de mieux comprendre l'ampleur des enjeux derrière la mobilisation en cours en ce moment sur la Pointe de l'Île. Ensuite, un portrait détaillé des dimensions territoriales, démographiques, sociales, productives et liées à l'expertise a été développé pour définir la zone et approfondir nos connaissances sur cette zone à l'étude. Nous avons terminé ce chapitre avec les enjeux auxquels fait face ce territoire et une ouverture sur quelques perspectives de reconversion.

Le chapitre 4 fait état de la gouvernance et des efforts de relance déployés depuis la fermeture de la raffinerie Shell. Le type de leadership, l'identité territoriale, l'implication des acteurs locaux, régionaux et gouvernementaux sont tous des facteurs ayant été analysés pour nous permettre de comprendre les mécanismes de la gouvernance présentement déployés en liens avec la relance de ce territoire. Un tableau sur les convergences et les divergences entre les acteurs politiques et économiques a été construit, nous permettant de mettre en relief les priorités de chacun des acteurs participant à la relance, mais aussi de comprendre quels étaient les besoins du territoire face aux ressources présentes ou absentes dans les efforts de relance.

Le dernier chapitre illustre les résultats de l'évaluation des mécanismes de développement local et de la gouvernance entourant la relance du secteur industriel de la Pointe de l'Île de Montréal. Un tableau y présente les forces et les obstacles en présence sur la zone de la Pointe de l'Île de Montréal en regard d'un projet de relance nous ayant permis d'arriver à élaborer les grandes constatations sur les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans le cadre des travaux de revitalisation.

Finalement, le but de cette recherche était de comprendre la crise que vit le secteur de la pétrochimie, secteur dominant dans l'Est de l'île de Montréal, depuis plus d'une décennie. La question principale de notre recherche était de mettre en lumière dans quelles mesures les processus de gouvernance, présentement à l'œuvre, favorisent une relance durable de cette friche industrielle. Notre hypothèse proposait qu'il soit important de bien définir la zone touchée par la crise économique pour permettre de mettre en place une gouvernance qui saura répondre aux besoins du milieu en crise.

Il s'avère que selon nos résultats de recherche, la gouvernance en place sur le territoire de la Pointe de l'Île n'arrive pas à permettre une relance durable de ce secteur de l'île de Montréal. Il est de notre avis que deux grands facteurs jouent un rôle important dans les difficultés de mettre en place cette relance. Premièrement, l'élaboration de la frontière pour déterminer « l'Est » de Montréal à partir du boulevard Pie-IX s'avère un échec et cette mesure vient diluer les ressources dédiées à la relance de la zone d'emplois sur la Pointe de l'Île. Deuxièmement, le leadership travaillant à la coordination des acteurs participants aux efforts de relance ne semble pas avoir été capable de faire débloquent les fonds nécessaires permettant d'attirer des projets capables de mener vers une reprise économique du territoire. La coordination des travaux de relance est un défi majeur pour la poursuite du processus, d'autant plus que les acteurs ne visent pas tous les mêmes projets de relance. Si les acteurs économiques locaux et régionaux accordent une importance capitale au maintien d'une économie liée au secteur industriel lié à l'énergie, la plupart des acteurs politiques espèrent faire place à des industries respectueuses de l'environnement. Ces deux visions représentent d'ailleurs une des difficultés qui ont pour effet d'alourdir la tâche de coordination des efforts de relance.

Les limites de notre recherche sont par contre multiples. Premièrement, nos travaux ont débuté en septembre 2012 et nous avons terminé notre travail de terrain en janvier 2014. Ce court laps de temps nous a permis de ne couvrir qu'une courte période des

travaux de relance en cours. De plus, la relance d'un tel secteur étant rattachée à l'industrie si puissante qu'est celle de la transformation du pétrole n'est pas chose facile. Les décisions prises pour l'orientation de projets d'une telle ampleur se font nécessairement dans les hautes sphères du monde politique et économique. Il nous a d'ailleurs été impossible de rencontrer ni les dirigeants des grandes pétrolières, ni les dirigeants politiques capables d'influencer les décideurs et les investisseurs à choisir un projet de relance plutôt qu'un autre. Le type de décision qu'implique une telle relance économique répond d'une logique politique et la compréhension de cette dynamique se situe à un niveau beaucoup plus élevé dans l'appareil gouvernemental. La prochaine étape de cette recherche pourrait porter sur les mécanismes politiques ayant été déterminants dans l'échec de la conservation de la raffinerie Shell et étant aussi responsables de la lenteur des travaux de relance ayant été constatée lors de nos travaux de recherche.

En terminant, nous espérons que ce travail de recherche participera à améliorer les sources de documentation sur la gouvernance présentement déployée sur le territoire de la Pointe de l'Île. Étant une des premières recherches travaillant à l'analyse de la gouvernance en place, nous souhaitons qu'elle incite d'autres chercheurs à se pencher sur la question de la relance économique de ce secteur qui, jadis, fut un des secteurs économiques les plus prospères au Canada.

## ANNEXES

ANNEXE A : Liste des acteurs ayant participé aux entretiens semi-directifs

ANNEXE B : Grille de questions pour les entretiens semi-directifs

ANNEXE C : Formulaire d'information et de consentement



ANNEXE A  
LISTE DES ACTEURS AYANT PARTICIPÉ AUX ENTRETIENS  
SEMI-DIRECTIFS

- AIEM Association Industrielle de l'Est de Montréal
- Arrondissement de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles
- CargoM Grappe métropolitaine de logistique et transport de Montréal
- CCEM Chambre de Commerce de l'Est de Montréal
- CCPI Chambre de commerce de la Pointe de l'île
- CDC Pointe-aux-Trembles
- CDC Rivière des Prairies
- CDEC CDest
- CDEC Montréal Nord
- CDEC Rosemont
- CDEC Saint-Léonard
- CDEM Comité de Relance de l'Est de Montréal
- CMM Communauté Métropolitaine de Montréal
- DEC Développement Économique Canada
- FTQ Division Unifor
- GT Groupe Entreprise de transport de conteneur
- MFE Ministère des Finances et de l'Économie
- Port de Montréal
- SODEC Société de Développement Économique Rivière-des-Prairies • Pointe-aux-Trembles • Montréal-Est
- Techfab Entreprise d'outillage et d'usinage de pièces industrielles dans le domaine de l'aérospatial
- Ville de Montréal Est

ANNEXE B  
GRILLE DE QUESTIONS POUR LES ENTRETIENS SEMI-  
DIRECTIFS

**Acteurs, mécanismes et innovations favorisant une relance durable du secteur industriel  
de l'est de l'île de Montréal**

- 1) Quels sont les projets en cours concernant la relance de l'est?
  - a. Qui en sont les promoteurs?
  - b. Quels sont les acteurs raliés à ces projets?
  - c. Quels sont les principaux points de convergence et de divergence entre les acteurs au sujet de ces projets?
- 2) Quels sont les principaux acteurs participant à la relance industrielle du secteur de la pétrochimie de la pointe de l'île de Montréal?
  - a. Comment sont-ils coordonnés?
  - b. Quels sont les principaux leaders?
- 3) Quelles sont les options et les priorités de votre organisation à l'égard de la relance de l'est de Montréal?
- 4) Comment se fait la coordination entre les acteurs locaux, la ville centre, le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral?
- 5) Comment les acteurs gouvernementaux prennent-ils part aux travaux de relance?
- 6) Quels liens existe-t-il entre les différents acteurs et les liens personnels ont-ils une importance?
- 7) Quelles sont les sources de financement qui sont présentement déployées pour favoriser la relance?
  - a. Quelle est la procédure pour avoir accès à ces sources?
  - b. Quels sont les objectifs qu'elles priorisent et y a-t-il des contradictions entre les objectifs de ces fonds?
- 8) La culture entrepreneuriale du territoire est-elle suffisamment forte pour permettre une reprise économique du secteur industriel à l'est de Montréal?
- 9) Quelle est la position des acteurs locaux et de quelle façon coordonnent-ils les échanges entre les besoins du territoire, la ville centre, le gouvernement provincial et fédéral?
  - a. Qui sont les acteurs et quel est leur rôle?
  - b. Quel rôle joue la SODEC et comment met-elle en pratique ses stratégies de relance?
- 10) Faut-il consolider la vocation industrielle du territoire ou la changer?
  - a. Faut-il complètement transformer la vocation de la zone?
  - b. Y a-t-il des programmes mis sur pied pour la croissance d'entreprises déjà existantes?
  - c. Y a-t-il eu des programmes de formation déployés pour diversifier la qualification de la main-d'œuvre du territoire?
  - d. Y a-t-il des options en regard de la transformation d'autres types d'hydrocarbures?
  - e. Quelle forme prendra le projet de biométhanisation sur le site de l'ancienne carrière Demix ?
- 11) Dans le dossier du développement du transport en commun et des marchandises, de quelle façon la ville centre a-t-elle participé à l'élaboration des projets de développement?

- 12) Quels sont les projets non industriels visant à diversifier l'économie de ce territoire?
- 13) Quel est le plan de décontamination pour le site de l'ancienne raffinerie Shell?

**ANNEXE C**  
**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

*Acteurs, mécanismes et innovations favorisant une relance durable du secteur industriel de  
l'est de l'île de Montréal*

**IDENTIFICATION**

**Chercheur responsable du projet : M. Juan-Luis Klein**

**Département de Géographie, UQAM**

**Alexandre Montpetit  
Étudiant à la maîtrise en Géographie  
UQAM**

**Alexandre.montpetit@live.com**

**BUT GÉNÉRAL DU PROJET**

**Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à identifier les principaux acteurs impliqués et leurs motivations dans le processus de reconversion économique et urbaine de l'Est de Montréal afin de revitaliser ce territoire dont la tradition industrielle intimement liée à la pétrochimie est en déclin. Le processus de consultation entre ces acteurs et l'étude des modes de gouvernance et de coordination des acteurs de ce territoire nous semblent pertinents pour favoriser un redéploiement de nouvelles forces qui viendront redéfinir la gouvernance en place, pour permettre une relance durable.**

**Cette entrevue s'inscrit dans un projet de recherche intitulé : *Le développement économique communautaire et la cohésion socio-territoriale à Montréal*, mené sous la direction M. Juan-Luis Klein.**



## PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue semi-dirigée. Cette entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer (responsable du projet ou membre de son équipe). La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

## ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrements numériques et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au laboratoire du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

## PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoires, thèses, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

## DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec :

**M. Juan-Luis Klein**

**Département de Géographie, UQAM**

**Téléphone: 9541) 987-3000 Poste: 8909**

**Télécopieur: (514) 987-6784**

**[klein.juan-luis@uqam.ca](mailto:klein.juan-luis@uqam.ca)**

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à **[CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA)**

## REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

## SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

**Signature du participant :**

**Date :**

**Nom (lettres moulées) et coordonnées :**

**Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.**

**Signature du chercheur responsable du projet**

**ou de son, sa délégué(e) :**

**Date :**

**Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.**

Adresse postale:

Université du Québec à  
Montréal Département de  
géographie  
Case postale 8888  
Succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8

Adresse civique:

Université du Québec à  
Montréal Département de  
géographie Pavillon Hubert-  
Aquin, local A-4030  
1255, rue Saint-Denis  
Montréal (Québec) H2X 3R9

Téléphone

**(514) 987-4131**

Télécopieur

**(514) 987-6784**

Courriel :

[dept.geographie@uqam.ca](mailto:dept.geographie@uqam.ca)

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBOUY, M. (1978). *Modèles d'organisations et formes de pouvoir*, Revue économique. Persée, Volume 29, n°4, pp. 730-753.
- ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, (2000). *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*, Document officiel, Trente sixième législature, première session. 15 novembre 2000, 324 p.
- ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC, (2013) *Consultations particulières et auditions publiques en vue d'étudier l'acceptabilité pour le Québec du projet proposé par Enbridge Pipelines Inc.*  
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travauxparlementaires/commissions/CAPERN/mandats/Mandat-24553/index.html>, [ En ligne ], consulté le 3 décembre 2013.
- BARUA, D., DOWLA, A. (2008) *Les pauvres remboursent toujours : le microcrédit à la Grameen Bank*, Gap, Yves Michel, 234 p.
- BENKO G. et LIPIETZ A. (2000). *La richesse de régions. La nouvelle géographie socioéconomique*, Paris, Presse Universitaire de France, 564 p.
- BOIVERT, M. et HAMEL, P., (1985). *Redéploiement industriel et planification régionale*. Montréal, Faculté de l'aménagement de l'université de Montréal, 300 p.
- BOIVERT, Y., (1996). *Le monde postmoderne : analyse du discours de la postmodernité*. Paris, L'Harmattan. 195 p.
- BOUINOT, J., BERMILS, B. (1995) *La gestion stratégique des villes*, Paris, A. Colin, 190 p.
- CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (CCMM), (2013), *Mémoire de la chambre de commerce du Montréal métropolitain soumis à la commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie, et des ressources naturelles de l'Assemblée nationale dans le cadre des consultations particulières en vue d'étudier l'acceptabilité pour le Québec du projet proposé par Enbridge Pipeline Inc.*



*Sur le renversement vers l'est du flux de l'oléoduc 9B entre North Westover et Montréal* [ En ligne ], [http://www.ccmm.qc.ca/fr/nouvelles/memoire\\_enbridge/](http://www.ccmm.qc.ca/fr/nouvelles/memoire_enbridge/). Consulté le 12 décembre 2013.

- CHOTARAY, P. et STOCKER, G., (2010). *Governance Theory and practice, a cross-disciplinary approach*, New York, Palgrave Macmillan. 296 p.
- COHEN, D. (2006) *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Édition du seuil, Coll. La république des idées. 90 p.
- COLLIN, I-P. et GODBOUT, L. (1985). *Grandeurs et misères des groupes populaires, Autogestions*, nos. 20-21, Privat, Montréal, pp. 53-61.
- COMPAGNON, A., (1990). *Les cinq paradoxes de la modernité*. Paris, Édition du Seuil, 191 p.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Édition du seuil, 500 p.
- DESJARDINS, P. (2012). *Grandeur et déclin de la pétrochimie sur le territoire historique de la Pointe-aux-Trembles et de Montréal-Est*. Montréal, L'atelier d'histoire de la Pointe-aux-Trembles, 51 p.
- DOLFUS, O., (1997). *La mondialisation*. Paris, Presse de Sciences Po, Coll. Bibliothèque du bon citoyen, 180 p.
- DREWE, P. ET KLEIN, J.-L. et E. HULSBERGEN (2008). *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization*. Amsterdam, Techne Press, 271 p.
- DUQUETTE, M. (1986). *Libéralisme ou nationalisme dans la politique énergétique canadienne*, Montréal, UQAM, Centre de recherche en développement industriel et technologique (CREDIT), 36 p.
- FAVREAU, L., LÉVESQUE, B., (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Pratiques et politiques sociales ». 230 p.
- FONTAN, J.-M., KLEIN, J.-L. et LEVESQUE, B., (2003). «Reconversion économique et initiative locale, l'effet structurant des actions collectives» In, *Reconversion*

*économique et développement territorial*, sous la direction de Fontan, J.-M., Klein, J.-L., Lévesque B. (2003), Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec. 340 p.

FONTAN, J.-M., KLEIN, J.-L. et LÉVESQUE B. (2004). «La lutte pour l'emploi et la gouvernance économique. Le modèle Montréalais» In, *Démocratie métropolitaine*, sous la direction de Fontan, J.-M., Klein, J.-L., Lévesque B. (2004), Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, pp. 175-193

FONTAN, J.-M., KLEIN, J.-L., TREMBLAY, D.-G., (1999). «Question métropolitaine et gouvernance locale : enjeux et pistes d'interventions à partir du cas montréalais» In, Fontan, J.-M., Klein, J.-L., Tremblay, D.-G., (1999). *Entre la métropolisation et le village global*, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec. pp. 9-26

FONTAN, J.-M., KLEIN, J.-L., TREMBLAY, D.-G., (2005) *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*. Paris, L'Harmattan, 169 p.

FRIEDMANN, H. (1992) *Empowerment: The politics of alternative and change*. Oxford, Blackwell. 237 p.

GRAVEL, D. (2010) *Montreal, 100 ans d'histoire et de prospérité*, Montréal, Archiv-Histo, 212 p.

GUMUCHIAN, H., MAROIS, C., FÈVRE V., (2000). *Initiation à la recherche en géographie : aménagement, développement territorial, environnement*. Presses de l'Université de Montréal, 425 p.

HAMEL, P., JOUVE, B., (2006). *Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 142 p.

HART, G. (2001) «Development critiques in the 1990s : culs de sacs an promising paths.» In, *Progress in human geography*. 34 (4) 645-58

HÉTU, L., (2009). *Une ville sous tutelle*. Montréal, Liber, 160 p.

JOUVE, B., (2003). *La gouvernance urbaine en questions*, Paris, Édition scientifique et médicales Elsevier SAS, Collection sociologie, économie, politique et territoire, 124 p.

- KEEBLE, D. (1999). *Collective learning processes, networking and institutional thickness in the Cambridge region*, Regional Studies, Vol. 33, no 4, pp. 319-332.
- KLEIN, J.-L. (1997) *L'espace local à l'heure de la globalisation : la part de la mobilisation sociale*. Cahiers de géographie du Québec, vol. 41 no 114, pp 367-377.
- KLEIN, J.-L. (2008) *Territoire et développement. Du Local à la solidarité interterritoriale*. Dans Massicotte, G. (Dir.) *Sciences du territoire : perspectives québécoises*. Québec, Qc. Presse de l'Université du Québec, p. 325.
- KLEIN, J.-L. (2008) *Territoire et régulation*. Cahiers de recherche sociologique (Sociologie, UQAM) Num. 45, pp. 41-58.
- KLEIN, J.-L. et Champagne, C. (2011) *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec, Qc. Presse de l'Université du Québec. 370 p.
- KLEIN, J.L., LASSERRE, F. (dir.) (2011) *Le monde dans tous ses États. Une approche géographique*, (2e édition). Québec, Presses de l'Université du Québec, 635 p.
- KLEIN, J.L. et MORRISSETTE, P. (2013). *Le développement économique communautaire et la cohésion sociale à Montréal : une recherche partenariale sur l'apport des CDEC*. Les cahiers du CRISES, Collection études théoriques, ET1303, 46 p.
- KLEIN, J.L. et ROY, M.. (2013). *Pour une nouvelle mondialisation: Le défi d'innover*. Québec, Presse de l'Université du Québec, Collection innovation sociale, 414 p.
- KLEIN, J.L. et TREMBLAY, D.G. (2010). *Social Actors and their Role in Metropolitan Governance in Montréal: Towards an Inclusive Coalition?* GeoJournal (special issue on Canadian cities) 75, 6, pp. 567-579.
- LE CONFERENCE BOARD DU CANADA (2011). *Le secteur canadien du raffinage pétrolier, un contributeur important face à des défis mondiaux*, Ottawa, CBdC, 56p.
- LE GALES, P. (1993). *Politiques urbaines et développement local*. L'Harmattan, Paris, 320 p.



- LE GALES, P. (1995). *Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine*. Revue française de science politique, volume 45, n° 1, p. 57-95.
- LE GALES, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Les Presses Sciences Po, 372 p.
- LE GALES, P. (2012). *Sociologie de l'action publique*. Arman Colin, Paris, 127 p.
- LE GALES, P., (1993). *Politiques urbaines et développement local*. L'Harmattan, Paris, 320 p.
- LE GALES, P., (1995). *Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine*. Revue française de science politique, volume 45, n° 1, p. 57-95.
- LEFEVRE C. (1998). *Gouvernements métropolitains et gouvernance dans les pays occidentaux*. Politiques et management public, volume 16, n° 2, p. 35-60.
- LÉVESQUE, B., (2003). *Fonction de base et nouveau rôle des pouvoirs publics : vers un nouveau paradigme de l'État*. In Annales de l'économie publique, sociale et coopérative, vol. 74, no 4, pp.489-513.
- LOGAN, J.R. et MOLOTCH, H.L. (1987) *Urban fortunes, the political economy of place*, Berkeley, University of California press, 383 p.
- MAFFESOLI, M., (2003). *L'instant éternel, le retour tragique dans les sociétés postmodernes*.- Paris : La Table ronde, Coll. La petite vermillon 249 p.
- MONTRÉAL EN STATISTIQUE, (2013), [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=6897,68087916&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,68087916&_dad=portal&_schema=PORTAL), Consulté le 15 novembre 2013
- NODE-LANGLOIS, F., (2013). *Les États-Unis, premiers producteur de pétrole et de gaz, devant la Russie*, Paris, Le Fogaro. Consulté le 16 février 2014.
- PALLOTTINO, M. (2007). La gouvernance locale, entre théorie et pratique, In, Huffy, M., Dormeier, A., Neuman, P., Plagnat, P, (2007). *Jeux de gouvernance, regards et réflexions sur un concept*, Genève, Édition Karthala. pp. 54-70
- PLANETE-ENERGIE.COM, (2013), *Le raffinage, contexte et enjeux*, <http://www.planete-energies.com/fr/les-sources-d-energie/le-petrole-et-le-gaz/le->



[raffinage-du-petrole/contexte-et-enjeux-du-raffinage-600135.html](#), Consulté le 27 janvier 2014

REGROUPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU SUD-OUEST (RESO),  
[http://www.resomtl.com/377/site\\_des\\_postes.sudouestmontreal](http://www.resomtl.com/377/site_des_postes.sudouestmontreal)

RÉSEAU COLLÉGIAL DU QUÉBEC, (2013), Le CÉPROCQ obtient un financement de 773 838 \$ du FCII, [http://www.lescegeps.com/nouvelles/2013-04-22\\_le\\_ceprcq\\_obtient\\_un\\_financement\\_de\\_773\\_838\\_du\\_fcii](http://www.lescegeps.com/nouvelles/2013-04-22_le_ceprcq_obtient_un_financement_de_773_838_du_fcii). Consulté le 7 janvier 2014.

ROSTOW, W.W., (1960). *The stages of economic growth, a non-communist manifesto*. Cambridge, Cambridge University press, 320 p.

SASSEN, S., (2009). *La globalisation une sociologie*. Paris. Gallimard, 341 p.

SAVITCH, H.V., (1988). *Post-industrial cities*, Princeton, Princeton University press, 367 p.

SÉNÉCAL, G. (2011). *L'espace-temps métropolitain, forme et représentation de la région de Montréal*. Montréal, Presse de l'Université Laval, 334 p.

SHRAGGE, É. (2006). *Action communautaire: dérives et possibles*, Montréal, Écosociété. 242 p.

SODEC, (2008). *Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2005-2008*, Montréal.  
<http://www.sodec.qc.ca/fr> Consulté le 15 janvier 2014

STOCKER, G. (1988). *The politics of local government*, Basingstoke, UK, Macmillan education LTD, 304p.

STOCKER, G. (1995) *Theory of urban politics*, London, Sage, 312 p.

STONE, C. N. (1993). *Urban Regimes and the Capacity to Govern. A Political Economy Approach*. Journal of Urban Affairs, volumel5,n°1,p. 1-28.

STONE, C. N. (2005) *Looking Back to LookFoward: Reflection on urban regime analysis*. In Ubrban Affairs Review. January 2005 vol. 40 no. 3 309-341

- STONE, C. N.(1989) *Regime politics. Governing Atlanta, 1946-1988*. University Press of Kansas, Lawrence,.
- SWYNGEDOUW E. (1997) *Neither Global Nor Local*. Dans *Glocalisation' and the Politics of Scale*. Edition *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*. New York/London: Guilford/Longman, pp. 137-166.
- TARDIF, (2007). *Les corporations de développement communautaire au Québec : Processus d'institutionnalisation et trajectoires socioterritoriales spécifiques*, Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 497 p.
- TOURAINE, A. (1992). *Critique de la modernité*, Paris, Librairie Arthème Fayard, Coll. Livre de poche, 510 p.
- TREMBLAY, M.E., (2010). *Raffinerie de Montréal-Est :Shell se justifie*, Montréal, Le messenger, LaSalle,TC Média. Consulté le 7 novembre 2013.
- TRUELLE, C., FONTAN, J.-M., KLEIN, J.-L. & D.-G. TREMBLAY (2014) Urban Conflicts and Socio-Territorial Cohesion: Consensus-Building and Compromise in the Saint-Michel Neighborhood in Montreal. *Canadian Journal of Urban Research*. À paraître
- VILLE DE MONTRÉAL (2012), *Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Montréal*,<sup>1</sup> <http://ville.montreal.qc.ca/portal/page>. Consulté le 19 décembre 2013